

SYMON
HILL

5 SEGREDOS
DAS GRANDES
EQUIPES

E COMO APLICÁ-LOS

O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO



SYMON
HILL

5 SEGREDOS
DAS GRANDES
EQUIPES

E COMO APLICÁ-LOS

São Paulo
1ª Edição
2013

Hill, Symon.

5 segredos das grandes equipes e como aplica-los. O conteúdo da palestra ampliado e explicado. 1ª Ed. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

ISBN VENDA EXCLUSIVA PELO SITE DO AUTOR OU PELA PÁGINA DO CLUBE DE AUTORES.

VERSÃO DE DIVULGAÇÃO GRATUITA EM FORMATO DIGITAL EM www.apalestra.com

1. Administração. 2. Psicologia, 3. Didáticos

SUMÁRIO

Introdução.....7

Além da apresentação geral da obra você verá como os conflitos geracionais interferem na formação de equipes de primeira grandeza.

Segredo nº 1 – Liderança confiável.....19

Como o líder deve encarar sua função em relação à equipe, bem como seu papel em dar o exemplo e formar novos líderes com técnicas de coaching

Segredo nº 2 – Estratégia inovadora.....41

Descubra porque a competição deixou de ser o modelo mais indicado para criação de estratégias e como agir com foco na inovação por agregar valor, resolver problemas e melhorar processos.

Segredo nº 3 – Comunicação incentivada.....71

Comunicar-se com eficácia envolve ouvir, ser assertivo, pedir o que quer, confirmar o que foi solicitado e dar *feedback*. Como fazer isso e

melhorar a comunicação é o que aborda este capítulo.

Segredo nº 4 – Comprometimento.....120

Como lidar com a falta de motivação pessoal, vinda do foco demasiado em erros do passado e como desenvolver a autorresponsabilidade e a persistência para alcançar objetivos pessoais.

Segredo nº 5 – Sinergia.....151

Quatro dicas para reduzir conflitos e aumentar a eficiência e eficácia de forma prática para a promoção dos objetivos empresariais.

Conclusão.....185

Bibliografia.....198

Introdução

UMA ESPÉCIE, MUITAS GERAÇÕES: QUAL O FUTURO DAS EQUIPES?

No futebol americano, há um momento em que o jogador tem de dar um chute na bola. No circuito universitário havia, há alguns anos, um rapaz que era o recordista de chute. Ninguém chutava tão forte quanto ele. O importante nessa história era que o pé de que ele se utilizava para conseguir tal façanha, não tinha nenhum dos dedos!

Quando descobriram isso, fizeram inúmeras entrevistas com ele, e a primeira pergunta era sempre do tipo: "Como você, tendo tal deficiência, consegue fazer uma coisa que ninguém mais consegue?" E ele, orgulhosamente, sempre respondia: "Porque eu cresci ouvindo meu pai dizer: 'Encare suas deficiências e seus problemas como desafios, nunca como desculpas'."...

Neste começo de século estamos presenciando uma revolução silenciosa presente em cada casa, em cada sala de aula, em cada empresa. Esta é a mudança mais forte da história empresarial. Ela se apresenta lentamente, mas indica que permanecerá por muito tempo. O que para alguns é um desafio a ser superado, para outros é a maior das dificuldades. Estou me referindo à dificuldade que as empresas têm enfrentado

para formar equipes coesas, harmoniosas e de primeira grandeza, capazes de superar as diferenças de comportamento. Infelizmente, algumas empresas estão usando estas diferenças como uma desculpa para justificar a deficiência na gestão da complexidade.

A complexidade de uma equipe não está no número de envolvidos. Um quebra-cabeça com mil peças pode ser mais simples que um jogo de xadrez com 32 peças. A complexidade do jogo é relativa à regra que o determina. Da mesma forma, a complexidade existente nos dias de hoje para formar equipes se deve à regra que tem regido o jogo social. Antigamente a regra era baseada em valores iguais que uma vez estabelecidos, permaneciam. Hoje, a regra muda todos os dias.

Poucas pessoas (independente da geração) tem a habilidade de se relacionar bem com os outros. E nisto está o desafio. O planeta Terra passa por uma crise de relações interpessoais que afeta famílias, comunidades, escolas e empresas. Fomos ensinados a trabalhar em grupo. Na escola, quando a professora mandava formar grupos para realizar trabalhos, sempre nos reuníamos com aqueles com quem tínhamos afinidade, mesmo que fossem encostados. Os colegas inteligentes e com vontade quase sempre ficavam para lá. Tinha até um nome para eles: “Nerds” e “CDFs”. Não sei o que significam. Durante muito tempo em minha vida escolar acreditei ser um rótulo pejorativo. Hoje entendo ser uma forma de manter a divisão social dentro de sala. Era na verdade, uma regra social que se firmava e que se mantém convencionada até hoje nas empresas. Formar equipes ainda hoje é um conceito vago. Acabamos sendo guiados pela tendência de se aproximar dos iguais,

porque não aprendemos a regra da diversidade para jogar o jogo da vida em sociedade.

Qual o problema para formar equipes?

O problema não está nas diferentes gerações e sim nos diferentes valores. Vivemos em um mundo em constante mudança de valores. O que foi importante há um ano já não faz diferença hoje. As coisas mudam com um dinamismo incrível. E o homem, para sobreviver a este ritmo de constante mutação precisa se adaptar, o que nem sempre é positivo. Muitas vezes a mudança não traz os resultados esperados. Alguns, quando chegam a se adaptar percebem que já é tarde demais. A regra já mudou de novo.

Houve um tempo na história humana, em que o homem vivia da caça de animais selvagens, de peixes e frutos silvestres. O que tinha valor neste tempo era a força. O forte vencia o fraco na luta pela sobrevivência. Nessa época, o homem não sabia que podia plantar e colher. Quando descobriu isso, por volta de 2073 a.C, o homem iniciou a Era da Agricultura. Ele gostou tanto de plantar e colher que fez isso por mais de 3.500 anos. O valor mudou de novo. A posse de terra é o que determinava o valor de uma pessoa nesse tempo. Com a Era da Agricultura em declínio, veio também o fim da escravidão e teve começo uma pequena transformação social com a Era do Artesanato que durou até 1860. Neste período, o valor de uma pessoa deixou de ser apenas a força ou a posse de bens e passou a ser o trabalho que ela produzia. Esta diferenciação por ‘competência’ (se é que podemos chamar assim), logo foi

nivelada para baixo com o início de uma nova fase na humanidade: a Era Industrial. Assim, o capital acumulado determinava o quanto uma pessoa era importante. Sem dinheiro, como as máquinas produziram?

Para atender a demanda da era industrial, foi criado um sistema de qualificação profissional que deu um grande upgrade no ensino. Isso levou a humanidade à próxima fase. Apenas 200 anos depois do início da Era Industrial, a humanidade entrou na Era do Conhecimento. O valor importante para as pessoas mudou mais uma vez. O que tinha importância era ter acesso à informação e saber utilizá-la em seu benefício. Outro fenômeno da Era do Conhecimento foi a própria difusão da informação. A habilidade de se comunicar passou a ser uma moeda de troca entre as pessoas. Diferentemente da Era da Agricultura, quando se barganhava o excedente da produção, na Era do Conhecimento ‘barganhávamos’ informações que tínhamos em maior quantidade em determinados assuntos. O próprio acúmulo de informação ocasionou isso. Apenas para se ter uma ideia, na década de 1990, o volume de informação no mundo dobrava a cada quatro anos. No ano dois mil, a cada vinte meses. Desde 2010, a quantidade de informação disponível para as pessoas dobra a cada oitenta dias. E daí? Isso significa que mesmo o leitor mais dinâmico não é capaz de se manter 100% atualizado. Somos limitados pelo tempo – o que nos torna obsoletos muito rápido quando o assunto é aquisição de conhecimento.

Quando o rádio foi inventado pelo jovem italiano Guglielmo Marconi, em 1899, passaram-se 30 anos até

que 50 milhões de pessoas pudessem ter acesso a ele. A televisão demorou 13 anos para atingir o mesmo número de telespectadores. Em apenas um ano, a rede social Facebook cadastrou 200 milhões de usuários. A Revista Time afirma que se o Facebook fosse um país, ele seria o terceiro país mais populoso do mundo, perdendo apenas para a China e a Índia! Com tamanho avanço tecnológico é cada vez mais difícil para nós estarmos atualizados com o que acontece no mundo, principalmente quando jovens com menos de 30 anos criam plataformas digitais que revolucionam o modo como as pessoas vivem. Com as redes sociais, o homem deixou de ser passivo ao que assistia na TV e começou a produzir informação transformando em notícia o que lhe interessa.

Cinquenta anos depois deste fenômeno cultural e educacional, alguém inventou o Google democratizando o acesso à informação, desde que você saiba o que está procurando. E assim, no ano 2000, a humanidade entrou na Era da Inteligência Social. Se antes os valores dominantes na sociedade eram a força, a posse de bens, o trabalho, o capital, a informação – hoje o valor dominante é a capacidade de se relacionar bem com os outros. Não é uma questão de dinheiro, nem de posses. Não basta ser trabalhador ou intelectual. É preciso ter relacionamentos duradouros. O homem é um ser social e como tal precisa se comunicar para conseguir viver em sociedade.

O problema reside no fato de que, as gerações que se encontram no mercado de trabalho não estão sintonizadas com esta realidade. Não é só a Y ou a Z. Estou afirmando que todas as gerações enfrentam problemas relacionais. “Quando um não quer, dois não

brigam”, já dizia a crença popular. Ou seja: se algum membro da geração dos baby boomers, ou X soubesse lidar com os conflitos (uma habilidade puramente relacional) resolveria os problemas com as gerações mais novas. Um pai de 45 anos já teve 15, mas o filho de 15 ainda não teve 45. Quem tem que ter a habilidade de ‘descer’ no nível do outro é quem tem mais experiência. O problema não está na geração e sim, nos valores que cada um traz consigo para o ambiente de trabalho. O grande choque está nos valores que cada faixa etária tem. Como podemos afirmar isso? Vejamos.

Pessoas diferentes, valores diferentes.

Valor é aquilo que a pessoa julga importante para ela. Como as gerações são medidas em média, a cada vinte anos, a diferença de idade entre uma pessoa e outra indica uma mudança de pensamentos e ideologias. Uma forma diferente de enxergar a vida e trabalhar. Por exemplo, os Tradicionais, nascidos entre 1920 a 1940, tem como valores pessoais a compaixão, a solidariedade, diligência no trabalho, respeito, paciência, sacrifício.

Os Baby Boomers, nascidos entre 1940 a 1960, aprenderam com os pais que vivenciaram a realidade da guerra, valores como disciplina, honra, respeito à autoridade, ordem, obediência, organização. Já a Geração “X”, formada pelos nascidos entre 1960 a 1980, buscam constante reconhecimento, títulos, posições. Tem uma agressividade comportamental e autossuficiência. A “Geração Y”, dos nascidos entre 1980 a 1999, é competitiva, gostam de velocidade, são por natureza impacientes e desobedientes. Acostumados à

realidade virtual dos jogos eletrônicos, veem a vida em ‘fases’ rápidas e tem muita dificuldade de lidar com a autoridade.

A “Geração Z”, dos nascidos entre 2000 até os dias atuais, não concebe o mundo sem internet. São adeptos do desafio, resultados imediatos. São mais individualistas e agressivos. Confundem desejo com direito. Paralelo a estas gerações vem se alastrando a “síndrome do filho único”. No Brasil e no mundo, cada vez mais as mulheres têm menos filhos. Na década de 60, as brasileiras tinham em média 5,8 filhos. Hoje a taxa de fecundidade chegou a 1,8. Entre as mulheres com renda superior a cinco salários mínimos, o número é ainda menor: 1,1 filho. O que isso significa? O filho único cresce sozinho sendo o centro das atenções. Alguns ainda foram netos e sobrinhos únicos e carregam desde cedo à cobrança de toda a família. É claro que estes valores relacionais acabarão se chocando com outros dentro da empresa. Estes indivíduos serão os colaboradores das empresas no final desta década.

Estas diferenças de valores as quais me refiro ficam mais evidentes em uma comparação sobre os valores culturais de cada época. Você mesmo pode fazer uma pesquisa similar por ouvir as músicas mais tocadas em cada período e comparar o que as letras dizem. Consideremos, por exemplo, os valores contidos na música sertaneja, visto que este estilo teve grande aceitação no Brasil, no último século. Isolando a questão de “preferência musical”, atente para a música como fator de disseminação de valores culturais. Note os valores que as letras traziam e compare com os valores que as letras apresentam hoje:

Ano	Dupla de destaque	Gerações	Valores difundidos nas letras das músicas
1940	Tonico & Tinoco	T	Amizade, no valor da terra, no amor conjugal;
1960	Tião Carreiro & Pardinho	T e BB	Trabalho, amizade, amor, valor do dinheiro;
1970	Milionário & José Rico	BB e X	Valor da vida, dos amigos, do amor verdadeiro;
1980	Chitãozinho & Xororó	X	Amor romântico, saudade, solidão;
1990	Zezé & Luciano	Y	Amor melancólico, saudade, perda;
2000	"Sertanejo Universitário"	Y e Z	Mulheres, baladas, carros luxuosos, sexo, pegação, ostentação.

Se compararmos os valores culturais e morais de Tonico e Tinoco com os que são difundidos nas músicas de hoje, veremos uma diferença gritante. Aí você diz: "Symon, eu não ouço estas músicas. Não sou influenciado por elas."... No entanto, os trabalhos sobre aprovação social, do psicólogo e cientista social, Robert Cialdini, explicam como a mídia gera aceitação geral por

propagar efusivamente um tema. Ou seja, uma vez que determinadas músicas recebem atenção e divulgação em massa – de acordo com a lei da aprovação social, ela passa a formar a cultura vigente. Quanto mais as pessoas a sua volta aceitarem determinado modismo ou estilo (mesmo que você não o aceite), você acaba sendo influenciado por ele de forma inconsciente.

Outro aspecto a ser considerado é a literatura. Em 2010, participei de um dos cursos da Escola do Escritor, com o ex-conselheiro do Ministério da Cultura, João Scortecchi. Ele foi enfático ao dizer que os gêneros mais lidos nesta década seriam os romances sobre vampiros. Em meu ponto de vista, as pessoas perderam o principal benefício da leitura: a capacidade de fazer um link com a realidade. Principalmente, com o cotidiano da empresa. Muitas pessoas que estão lendo estes romances vampirescos, nunca leram Dom Casmurro, de Machado de Assis ou Lucíola de José de Alencar. Muitos ainda acham que Romeu e Julieta é só um sabor de pastel na feira, mas nem imaginam que são personagens de um romance de Shakespeare. Quantas pessoas no ambiente de trabalho são como Capitu e Bentinho? Quantos profissionais são ingênuos como Edmond Danté? Quando você deve recorrer a um consigliere como Don Corleone fazia?

Quantas campanhas de marketing são feitas para o ego do empresário em vez de para o cliente? O segredo para os profissionais de marketing hoje, é entender de gente. E a literatura de qualidade mostra a vida das pessoas como ela é: seus hábitos, preferências e manias. Para formar equipes harmoniosas é preciso entender de gente.

Todas estas gerações convivem ao mesmo tempo, não só no mercado de trabalho, mas em casa, na igreja, na educação. Repito: o conflito de gerações acontece porque falta a todas elas o recurso básico para as relações sociais: a habilidade de se comunicar eficazmente e de conviver bem com os outros. Principalmente no caso dos jovens. Lembrando que comunicar não é o mesmo que estar conectado, nem a mesma coisa que falar bem. Comunicar é saber ouvir e compreender o outro, o que não significa concordar com ele. Posso muito bem compreendê-lo e manter uma opinião contrária. Compreensão e acordo são duas coisas diferentes.

Olha que paradoxo! Estamos na era das relações humanas, com pessoas que não sabem se relacionar. Para formar equipes é preciso de gente. Vivemos com uma geração que, em comparação com as outras gerações, é a mais conectada e também a mais isolada do ponto de vista das relações humanas. Só se comunica com o polegar. Ele tem o notebook, tablet, smartphone, mas é carente de contato físico. O homem do século XXI não sabe conviver e trabalhar em equipe.

Este problema é sério. A necessidade mais básica do ser humano (socializar-se) está em perigo. Se os educadores, diretores de empresas, líderes religiosos e familiares não atentarem para sua gravidade, a vida em sociedade ficará cada vez mais vulnerável. Este livro é um método para lidar com a diversidade dentro da empresa. Mas seus fundamentos também servem para formação de equipes harmoniosas e de primeira grandeza na comunidade, na igreja, na educação.

Em todo lugar há necessidade da liderança que forme novos líderes, da estratégia que aponte um método, da comunicação que aproxima pessoas, do comprometimento que coloca a motivação para buscar o sonho e da sinergia, a capacidade de cooperação conjunta para reduzir os conflitos e fazer as coisas com eficácia e eficiência.

Falando sobre conflitos de gerações, o médico inglês Ronald Gibson começou certa vez uma conferência citando quatro frases:

1) *"Nossa juventude adora o luxo, é mal-educada, caça da autoridade e não tem o menor respeito pelos mais velhos. Nossos filhos hoje são verdadeiros tiranos. Eles não se levantam quando uma pessoa idosa entra, respondem a seus pais e são simplesmente maus."*

2) *"Não tenho mais nenhuma esperança no futuro do nosso país se a juventude de hoje tomar o poder amanhã, porque essa juventude é insuportável, desenfreada, simplesmente horrível."*

3) *"Nosso mundo atingiu seu ponto crítico. Os filhos não ouvem mais seus pais. O fim do mundo não pode estar muito longe."*

4) *"Essa juventude está estragada até o fundo do coração. Os jovens são malfeitores e preguiçosos. Eles jamais serão como a juventude de antigamente. A juventude de hoje não será capaz de manter a nossa cultura."*

Após ter lido as quatro citações, ficou muito satisfeito com a aprovação que os espectadores davam às frases. Revelou, então, a origem delas:

- A primeira é de Sócrates (470-399 a.C.).
- A segunda é de Hesíodo (720 a.C.).
- A terceira é de um sacerdote do ano 2000 a.C.

- E a quarta estava escrita em um vaso de argila descoberto nas ruínas da Babilônia (atual Bagdá) e tem mais de 4000 anos de existência...

Seria sábio, então, concluir que nada mudou? A natureza humana pode continuar a mesma, mas a expectativa exagerada que se tem em relação ao outro é o que causa o conflito. Ninguém pode dar o que não tem. Não posso esperar do João o que ele não tem para dar. Se eu ficar esperando por isso tenho grandes chances de ficar frustrado. Isso não tem nada ver com a geração. Independente se a geração é X, Y ou Z – todos fazem parte da mesma espécie: a raça humana. Sendo assim, como unificar os esforços individuais dentro da empresa? Como usar o melhor de cada geração? Como harmonizar os valores?

Este livro traz as respostas. Ele foi escrito para todas as gerações. Ele tem como proposta unificar os valores e levar a esperança de dias melhores para empresas, famílias, escolas e em todo o lugar onde duas ou mais pessoas se reunirem para executar algo e precisarem do espírito de equipe para manter-se unidas até o fim. Leia. Compartilhe. Aplique. Sua disposição para o trabalho será renovada e seu êxito profissional será pleno.

Boa leitura!

*Symon Hill,
março de 2013.*

Segredo nº1

UM LÍDER QUE INSPIRA CONFIANÇA E TREINA SEUS LIDERADOS COM BASE EM PRINCÍPIOS E VALORES

Stephen Covey, autor de *“Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”*, disse certa vez que “inspirar é colocar no outro o sopro da vida”. Talvez esta fosse uma referência ao relato da criação do homem descrito no livro de Gênesis, na Bíblia dos cristãos. Ao soprar nas narinas do homem o fôlego de vida, Deus ‘inspirou a vida’ e fez do homem de barro um ser vivente que se movia pela terra. De maneira similar o líder de uma equipe deve ter a habilidade de ‘colocar vida’, por assim dizer, em seus liderados. Deve ser capaz de inspirá-los a agir com base na razão e não na emoção, pois isso seria emocionar os liderados e não lhes dar motivos racionais para agir. Estes motivos vem da importância que cada um dá a seu trabalho e da clareza de propósito que cada um tem sobre aquilo que faz. O papel do líder é imprescindível para que isso se manifeste no cotidiano da equipe.

Um líder precisa entender claramente qual o seu papel na equipe enquanto preparador de pessoas e transformador de pensamentos. Para tanto, é indispensável que ele tenha duas qualidades essenciais a um líder: ética e influência. A ética o fará ser consciente e

honesto ao preparar as pessoas de sua equipe para assumir responsabilidades dentro da organização. A influência o habilitará a convencer aqueles que forem resistentes a sua orientação. A influência em conexão com a ética possibilitará ao líder tornar-se uma pessoa cada vez mais focada no futuro da empresa, pois terá alcançado o patamar da excelência em sua atividade como líder.

No entanto, vale lembrar que para exercer a influência com ética é preciso estar plenamente seguro de si e de sua posição. Em 2003, quando coordenava uma equipe de marketing fiz uma indicação de um profissional mais qualificado que eu para integrar a equipe. Na época, meu gestor me perguntou se eu não temia “perder” meu lugar dentro da equipe para este novo colaborador. “O Brasil é muito grande”, respondi para ele. Desde aquele tempo eu sabia que as oportunidades não se limitam e não devem ser limitadas pelo status quo. Um líder nunca se sente satisfeito com sua posição atual. Se isso acontecer ele será presa fácil da acomodação. É preciso estar seguro de si para exercer uma boa liderança.

Sem compreender a si mesmo, dificilmente um líder compreenderá os outros. E para isso é importante a ética. A palavra ética vem do grego *ethos*, que aplicado ao nosso contexto, significa credibilidade pessoal. É a capacidade de ser e parecer confiável, digno de confiança. Ética tem a ver com a fé que as pessoas depositam em você, em seu profissionalismo e competência. É a ética que lhe dá autoridade.

Autoridade não tem nada a ver com o cargo que você ocupa. Pense por exemplo em um dos professores mais respeitados por você enquanto estava na universidade. Pensou? Agora responda: o que o fazia respeitá-lo? Provavelmente a autoridade dele como professor dentro de sala. Mas ainda hoje, quando você o

encontra demonstra respeito. Porque sendo que hoje, ele não está numa posição hierárquica superior a você? Antes ele era o professor e você o aluno. Mas agora, não. Mesmo assim, você o respeita não pelo fato de que ele exerce uma função dentro de um contexto (sendo um professor dentro de sala e você como seu aluno), mas em consideração à autoridade que ele tem enquanto indivíduo. Você aprendeu a respeitá-lo pela sua competência e caráter, ou seja, pela ética demonstrada por ele. Foi este comportamento em relação a você que rendeu a ele uma posição de autoridade. A ética conferiu a ele uma qualidade chamada poder pessoal que permaneceu com ele mesmo depois de ele ter deixado a posição hierárquica que ocupava.

Assim, a autoridade tem a ver com ética, não com sua posição dentro do quadro de funcionários. Conheço muitos empresários que não tem autoridade dentro da própria empresa. E conheço garçons que tem mais poder que muitos donos de restaurante. Autoridade vem do caráter, não do cargo. E ter caráter é ser ético.

Cada um de nós, enquanto líder faria bem em se perguntar: estou sendo ético em meu trabalho e em minhas relações interpessoais? Como os outros reagem a meus comentários, orientações e ordens? Percebo que os membros de minha equipe respeitam minha autoridade mesmo quando não estou presente? Estas questões são relevantes porque a ética se manifesta em nossas ações diárias. Mario Sergio Cortella, professor titular da PUC-SP, utilizou certa vez, três parâmetros interessantes para avaliar a ética. São três verbos: querer, dever e poder. Tem coisas que quero, mas não devo. Tem coisas que devo, mas não posso. Tem coisas que posso, mas não quero. O líder alcança a ética pessoal quando, entre outros princípios morais que compõem o seu caráter, questiona a si mesmo se ele quer o que deve e pode.

Muitas vezes ele quer fazer algo que não deve ser feito naquele momento, mesmo que a empresa possa.

Em outros casos, mesmo devendo tomar uma decisão importante para a equipe e podendo fazer isso, não o faz em razão de seu orgulho pessoal, ou seja, ele não quer. O equilíbrio ético na gestão de pessoas depende assim do seguinte: querer o que deve e pode ser feito. Isso é exercer uma liderança ética. Se qualquer decisão a ser tomada não passa por estes três filtros, esta decisão precisa ser mais bem pensada, melhor calculada, melhor decidida. Como líder de uma equipe, suas ações podem consolidar ou derrubar sua autoridade dentro do grupo, pois as pessoas sempre avaliarão sua ética (aqui, no sentido de caráter), diante da situação e a partir daí seguirão suas diretrizes. Uma personalidade forte tem o poder de influenciar pessoas.

Os cinco pilares da ética

A ética (agora no sentido de credibilidade) se manifesta ainda por meio de sua competência para exercer a liderança. **Competência** é ‘ter a capacidade de fazer algo, estar apto para fazer aquilo que se propõe’. Esta capacidade em exercer sua liderança também aumentará sua autoridade. Isto é de fato muito importante para a liderança eficaz. Não existe nada pior que ser liderado por um incompetente. Muitas vezes você verá pessoas menos competentes que você, ocupando posições de destaque e liderança em determinadas equipes. Talvez lhe pareça atraente ser como eles. Afinal de contas, são líderes mesmo não tendo habilidade para liderar. Ou talvez sinta que está na empresa errada. Recentemente, prestei assessoria para uma equipe de vendas que não batia as metas há dois meses. Ao conversar com um dos vendedores para identificar o motivo pelo qual ele estava desanimado, ele respondeu:

“Estou desanimando porque meu gerente é um idiota! Sou muito mais competente do que ele!”. Percebi o que estava acontecendo. O gerente não tinha capacidade para exercer a liderança e sua autoridade era questionada por isso. Mas, alguma coisa no comentário deste vendedor me intrigou. Disse a ele o porquê de as empresas promoverem os idiotas. Citei uma frase do filósofo galês, Bertrand Russel, que diz: “o problema com o mundo é que os idiotas são seguros de si e os inteligentes são cheios de dúvidas.”. Em outras palavras, não adianta ser habilidoso e nunca ousar assumir a responsabilidade.

Veja como a gestão de pessoas pode ser uma tarefa ingrata. A primeira presidenta do Brasil, Dilma Rousseff, foi eleita sob a sombra de seu antecessor, Luiz Inácio Lula da Silva. Da mesma forma que muitos duvidaram da competência de um operário à frente de um país, duvidariam também da eficácia feminina no Palácio do Planalto. Mas, a gestão de pessoas não fora levada em conta na hora de formar sua equipe de governo. Apenas nos dez primeiros meses, oito ministros foram pegos em esquemas de corrupção e fraude à União, tendo que ser demitidos. O que isso tem a ver com a liderança? Isole a questão política e pense de forma empresarial: evitar os erros na contratação faz parte do papel do líder como representante da empresa que o contrata.

Outro pilar da ética é a **franqueza**. Franqueza é honestidade nas ações diárias e no relacionamento com a equipe. Pegue por exemplo a tarefa de dar *feedback* para a equipe. A grande dificuldade de alguns líderes é em relação a dar *feedback* é que, por medo de ofender ou por achar que o outro não é capaz de entender, muitos líderes deixam de dar uma resposta honesta, franca, que pode inspirar o colaborador. Vale lembrar que ser franco não é o mesmo que dizer as coisas que precisam ser ditas de forma ríspida. Outros estão habituados a dar *feedback*

no nível da identidade quando deveriam fazê-lo no nível do comportamento. É preciso atacar o jogo e não o jogador. Esta franqueza nos tratos com a equipe aliada com o respeito pelo outro, fará do líder um ponto de referência para os demais. Se tornar um exemplo para os outros é o primeiro passo para ser um líder que influencia pessoas. Warren Buffet tem uma frase que gosto muito e que se aplica bem ao nosso contexto. Ela resume a importância da franqueza e da honestidade nas relações humanas. A frase é a seguinte: “Honestidade é um presente caro. Não espere isso pessoas baratas”. Lembre-se disso. Da mesma forma que a honestidade determina sua maneira de fazer negócios, sua franqueza determina seu valor nas relações sociais.

O líder também precisa tomar cuidado para não perder o **equilíbrio emocional**. Este é o terceiro pilar da ética. No entanto, o equilíbrio é uma lição difícil de ser aprendida. Recentemente, ao sair de casa pela manhã, me deparei com uma vizinha que sai de casa todos os dias pela manhã para levar seu cachorro para defecar. O problema é que o lugar que ele escolheu para fazer isso é na frente da minha casa, bem diante do meu portão: bem onde eu passo. Ao reclamar para ela, ela se virou e disse: “A rua é pública!” E eu respondi a ela, que era por isso mesmo! Afinal, se a rua fosse privada (no sentido de particular) eu alugaria o meu espaço para ela fazer de latrina para o cachorro. Afinal de contas, o interesse particular dela, estava interferindo no bem estar coletivo. Este equilíbrio entre o bem estar coletivo e o interesse particular é agir com ética.

E como aplicar isso? Mantendo o humor equilibrado. Para a psiquiatria, humor significa o estado emocional da pessoa. Quando se diz que uma pessoa sofre de transtorno bipolar do humor, quer dizer que seu estado emocional oscila entre dois polos – indo da euforia à depressão e vice-versa em questão de

segundos. Muitos líderes por darem passos maiores que as pernas acabam se prejudicando e desenvolvendo uma liderança bipolar. Ora estão bem emocionalmente, ora estão tão frustrados que seus colaboradores têm que viver em função da ‘cara do chefe’. São pessoas de veneta. Instáveis emocionalmente. Cada dia tratam os colaboradores de um jeito. Os subordinados nunca estão seguros de que estão fazendo a coisa certa. Por outro lado, líderes emocionalmente estáveis sabem que colaboradores felizes trabalham melhor e promovem o bom humor em suas empresas. São os primeiros a manterem um clima descontraído e divertido, porém respeitoso e sem distrações. O bom humor é contagiante e gera no outro o sentimento de que ele é bem aceito no grupo. Deixar os outros à vontade perto de si faz com que eles percebam que você é um líder acessível.

As vantagens de manter o equilíbrio emocional são muitas. É mais fácil dizer o que você está pensando para uma pessoa bem-humorada. Pessoas mal-humoradas são carrancudas e pela sua expressão facial colocam uma barreira entre ela e os outros. Não é preciso muita coragem para dizer certas coisas para uma pessoa agradável. Use o bom-humor, para aproximar as pessoas de você e não para constrangê-las. O bom humor atrai as pessoas e isso é fundamental para um líder que busca o comprometimento de sua equipe. Saber o que seus parceiros pensam, até mesmo sobre você, pode lhe dar condições de ser um líder melhor.

Nem sempre o bom-humor está ligado a brincadeiras e nem sempre quem é bem humorado é irresponsável. As pessoas mais responsáveis que eu conheço, são também as mais bem humoradas, além de serem bem sucedidas em seus negócios e família. O segredo para ser bem humorado é ter equilíbrio. Seja sério apenas quando a seriedade for necessária. Um líder que consegue equilibrar os momentos de seriedade com

os de bom-humor, será querido pelos outros e tem mais chances de liderar com maior eficácia.

A ética de um líder de equipe inclui também outro pilar de moralidade: **a honra**. Honra é o sentimento de que você é importante para um determinado grupo. Honrar é a sensação de dignidade, integridade e respeito. Tão importante como ser honrado é saber honrar o outro. Conceder honra é uma habilidade do líder. Envolve fazer com que seus liderados se sintam dignos e valiosos é parte da tarefa do líder de inspirar, entusiasmar o outro. Isso pode (deve) ser feito na família também. Fazer os outros sentir-se dignos é fundamental para boa convivência.

O escritor inglês, Samuel Johnson, define honra como “nobreza de alma, magnanimidade, e um desprezo à maldade”. Esse tipo de honra decorre da percepção dos outros em relação a conduta virtuosa e integridade da pessoa honrada. Por outro lado, Johnson também definiu honra, em relação a reputação e fama, aos “privilégios de classificação ou nascimento”, (como uma pessoa que ao ser nomeada a um cargo, passa a ser percebida pelos outros como digna de honra) e como “respeito”, do tipo que “coloca um indivíduo socialmente e determina o seu direito de precedência”. Esse tipo de honra não é tanto uma função de excelência moral ou ético, pois é uma consequência do poder posicional.

Sendo assim, de acordo com a definição de Johnson, o líder pode ser moralmente questionável e ainda assim ser digno de honra em função do cargo que ocupa. No entanto, perdemos a honra quando nossas ações corrompem nossa reputação profissional. As definições de Johnson foram usadas aqui para explicar a você como a honra é percebida, o que não significa que você deva transitar pelos limites da ética e da boa moral só porque é líder. Esta conduta, aos poucos, enfraquecerá sua honra. Como líder você deve ser o

exemplo. Não dá para desvincular a liderança da pessoa. Quando quem manda perde a honra, quem obedece perde o respeito.

O último pilar que sustenta a ética de um líder é a **humildade**. Há pessoas que afirmam que a humildade no local de trabalho é sinal de fraqueza. Pelo contrário, ser humilde é ser equilibrado. É não se impor sobre os outros. Humildade vem do latim *hummus*, que significa ‘filhos da terra’. Está é a definição daqueles que não tentam se projetar sobre as outras pessoas, nem se mostrar superior a elas. Talvez você esteja se perguntando: “Como é que eu vou liderar as pessoas se elas acharem que não sou superior a elas? Como líder, elas têm que saber que eu estou acima delas!”. Esta é a reação mais comum dos líderes arrogantes.

A humildade, porém, age com condescendência, ou seja, a habilidade de descer ao nível do outro. Você como líder já foi pau-mandado, mas o seu colaborador ainda não foi líder. Ele não sabe quais são os desafios e responsabilidades que estão sobre seus ombros. Mas, você já sabe quais as dificuldades da função dele. Portanto, não espere que ele vá entender e aceitar suas ordens. Ele, no fundo, não sabe por que você precisa agir de determinada forma. É você, que na posição de líder tem que se abaixar no nível dele para entender o que está acontecendo. Condescender é a base para valorizar as pessoas e reconhecer que nenhum cargo é insubstituível, mas as pessoas sim! É bem melhor ser um líder de verdade, do que ocupar uma posição de liderança. Lembre-se: cargo não garante autoridade.

Outro ponto interessante é que a liderança traz consigo as críticas. Jesus Cristo, o maior líder que já esteve na Terra certa vez foi fortemente criticado por fariseus por se comportar de forma humilde, tomando refeições com os pobres e cobradores de impostos. No entanto, Jesus respondeu dizendo: “A sabedoria é

provada justa pelas suas obras.”. Liderar pelo exemplo, sendo humilde e não modesto, fará de você um líder admirado. Ao despertar admiração das pessoas você começará a influenciá-las pelo exemplo.

Portanto, para viver sua liderança de forma ética, valorizando seu caráter e lhe conferindo credibilidade, tome decisões avaliando o que você quer, deve e pode fazer, o que aumentará a autoridade independentemente de seu cargo. Para ser um bom exemplo para os demais, seja competente, honesto com os membros de sua equipe. Mantenha o equilíbrio emocional e seja honrado. Demonstre humildade, não modéstia. Fazendo isso, você estará exercendo uma liderança ética.

Como influenciar os outros com ética e naturalidade

Agora, vejamos como ser um bom exemplo é um benefício para influenciar pessoas. O líder de uma equipe precisa entender que sua missão é influenciar pessoas com ética. Conforme já vimos, ser ético é ser honesto com a equipe, ter credibilidade e autoridade diante dos liderados. Isso é tornar-se confiável. É metade do caminho para influenciar pessoas. Comunicar-se e gerar confiança é a outra metade.

A palavra influência deriva de fluir, “algo que tem fluxo contínuo, que acontece com naturalidade”. Pense, por exemplo, em como a água corre pelo leito de um rio. Ela flui normalmente sem que seja necessário força-la a fazer isso. Ela segue seu fluxo natural. Somando isto ao prefixo latino in, que significa “mover para dentro”, podemos concluir que é possível “influir”, ou seja, colocar a outra pessoa em fluxo contínuo auxiliando-a a exercer seu papel com naturalidade.

A influência, portanto, tem o sentido de colocar o outro dentro do fluxo, a favor da correnteza. Para influir é impossível forçar, assim como é impossível manipular a água ou raciocinar com ela, para que siga seu curso natural. Para influenciar pessoas você tem que entender que elas são diferentes de você e tem um valor inestimável por serem assim. Se todos gostassem do azul o que seria do rosa? Para se tornar um mestre em influenciar pessoas você tem que aceita-las como são e não tentar mudar o pensamento delas para igualar-se ao seu. O grande comunicador admite que não sabe tudo e reconhece que os outros tem as próprias opiniões. Podemos aprender muito por trabalhar em sintonia com elas dentro da mesma equipe.

Quem é influenciado pelo outro é levado a agir de determinada maneira por vontade própria – seja por admiração ou por simplesmente gostar do outro, neste caso, do líder. Sendo assim, para influenciar com ética é preciso que o líder conquiste seus liderados através da emoção. A equipe precisa gostar dele. Os gregos tinham uma palavra para isso. *Pathos*, que significa estar em sintonia com a confiança que o outro deposita em você. Enquanto *ethos* é ser confiável, *pathos* é ser agradável. É a capacidade de conquistar a afetividade alheia.

Há ainda outro detalhe muito forte com relação à influência: quem está sendo influenciado não se incomoda com isso. Ele simplesmente age de determinada forma porque acredita ser o melhor para ele fazendo as coisas por sua própria vontade. Aí está a força deste método de convencimento. O tempo todo, a pessoa se comporta como se a ideia tivesse partido da cabeça dela. A influência é muito poderosa e sutil.

No filme “*A Origem*”, Leonardo di Caprio e seus amigos são especialistas em plantar ideias na mente de outras pessoas durante um sonho conjugado. Na trama, ele é contratado por um megaempresário para plantar

uma ideia de dissolução de um império de milhões de dólares na mente do herdeiro da companhia. O processo de influência que ocorre durante o filme mostra como uma ideia, uma vez lançada no subconsciente tem como função única germinar e crescer. Ao acordar do sonho, o jovem herdeiro decide se desfazer do patrimônio do pai e criar sua própria empresa atendendo assim o desejo secreto de seu principal concorrente. Sem se dar conta disso, o jovem resume tudo o que se passou enquanto dormia, dizendo para o tio: “Entendi o que meu pai sempre quis. Ele desejava que eu agisse por mim mesmo!”.

De maneira similar, a influência mantém a pessoa influenciada no centro do processo. Suas vontades são respeitadas e seu poder de escolha mantido. A influência abre portas para a outra pessoa, fazendo-a se sentir dona de si mesma! Como resultado, temos o jogo do ‘ganha-ganha’. Todos na equipe se beneficiam. Mas acredito que você esteja curioso para saber como influenciar os outros não é mesmo? A resposta: sendo um bom exemplo, agindo com ética e comunicando-se de forma respeitosa. Seu foco deve ser sempre cativar as pessoas fazendo com que elas gostem de você. A emoção positiva, associada à sua pessoa tem maior poder de convencimento. A palavra convence, mas o exemplo arrasta.

Certa vez, no início de minha carreira como palestrante, estava me sentindo desanimado com as dificuldades do mercado. Lembro-me de uma vez em que tinha uma palestra marcada para uma noite de terça-feira e naquela tarde eu estava me sentindo o ser humano mais desanimado da Terra. Percebeu a gravidade da situação? Fui contratado para motivar outros, mas eu mesmo estava desmotivado! De repente, meu celular tocou. Era meu cunhado, Beto, que queria conversar comigo a respeito da documentação de uma

moto que eu havia comprado em sua concessionária. Ao perceber que eu não estava bem, ele me deu o maior conselho de negócios que eu já recebi até hoje! Com voz enfática, quase irada, ele me encorajou dizendo: “Symon! Você é um palestrante motivacional. Viva em sua vida aquilo que você ensina e jamais você ficará pra baixo!”. Naquela época ele não sabia, mas me deu uma valiosa lição sobre influenciar pessoas.

Para convencer os outros a pensarem do seu modo viva com toda a intensidade aquilo que você realmente pensa, ou seja, siga aquilo que você transmite para os outros através de sua mensagem. Seja o exemplo vivo de que aquilo que você está emitindo com sua comunicação é positivo e merece ser seguido por que dá resultados. Esta é a melhor forma de convencer e influenciar pessoas.

“O mundo progride pouco porque os homens procuram apoio nos demais e nunca em si mesmos.”
– Tig Hoppel

Desta forma, quando o líder exerce sua liderança com ética sendo cauteloso nas decisões (quero, devo e posso) e no seu caráter, sendo competente, honesto, equilibrado, honrado e humilde, e também influencia seus colaboradores por coloca-los no fluxo da empresa podemos dizer que ele se torna um líder-*coach*. Ele deixa de ser apenas um chefe, que muitas vezes é ético, mas não tem a habilidade de converter seguidores para os seus projetos e acaba trabalhando sozinho (o que leva a equipe a trabalhar só quando ele está presente). O líder *coach* investe em sua equipe escolhendo um braço direito e delegando funções que o farão crescer pessoal e profissionalmente. Treinar um colaborador para assumir posições de destaque é papel de um líder-*coach*. Ele deve sempre fazer a equipe brilhar e não tentar ofuscar o

brilho da equipe como no caso do manipulador, aquele tipo de líder que não tem ética mas sabe influenciar os outros para roubar suas ideias ou usar o trabalho de equipes terceirizadas para levar a fama e os créditos. O líder *coach* promove o trabalho em equipe e incentiva a confiança não cometendo injustiças. Ele reconhece que uma injustiça mutila o caráter (faz com que os colaboradores percam a noção de ética) e acaba matando o entusiasmo da equipe gerando pessoas acomodadas. O líder *coach* jamais age como um capitão do mato, aquele tipo de chefe que não é nem ético nem influente. Antigamente, o capitão do mato perseguia os escravos fujões e os trazia de volta para a fazenda arrastados, amarrados pelas mãos à cela do cavalo. Ainda hoje há líderes que se orgulham em massacrar moralmente os liderados e expor seus erros diante dos outros. Estes ‘capitães’ corporativos não veem a hora de colocar um colaborador fujão (no sentido de autossuficiente) no tronco para chicotear suas ideias e opiniões pessoais, apenas para satisfazer o ego.

Como saber que tipo de líder você tem sido? Olhe para sua equipe. Se eles estiverem dispostos e forem altamente competentes e autossuficientes, voltados para criar as próprias estratégias, comprometidos e trabalhando em sinergia, você é um verdadeiro *coach* para eles. Se por outro lado eles estiverem dispostos a trabalhar, mas não sabem como executar o trabalho, precisam que você defina os resultados a serem alcançados pela estratégia. Estão envolvidos, mas reticentes em relação a empresa e trabalham com individualismo, você é um chefe convencional.

Mas, se a sua equipe está desmotivada. Não trabalha se você não mandar. Só faz o que você pede e o clima de paternalismo reina... Meus pêsames! Você é um líder que manipula as melhores pessoas da equipe. Precisa urgentemente renovar sua maneira de viver a

ética para a convivência em sociedade. Por último e concluindo o quadrante, se sua empresa esta um caos, os poucos colaboradores estão enrolados com o dia-a-dia do trabalho e você não para de demitir pessoas, é sinal que a estratégia está desperdiçando talentos e que você tem agido como um capitão do mato. Mas, fique tranquilo. Logo não haverá mais colaboradores para você torturar.

O líder exerce influência sobre a equipe a partir de sua postura diante dos liderados. Na próxima página, há um teste que o ajudará a descobrir como e porque as pessoas reagem a sua influencia e medirá o seu poder de influência dentro de sua equipe. Assim, você poderá avaliar sua postura diante dos seus liderados e poderá fazer os ajustes que se fizerem necessários. Para respondê-lo, pense em como os seus liderados responderiam a este teste. É um exercício que o ajudará a avaliar o modo como os outros o percebem e como consequência, como reagem a sua liderança. Depois de fazer o teste, avançaremos para o papel de líder *coach* e veremos como treinar sua equipe para que eles sejam autoliderados.

Desmistificando o líder como coach

Primeiramente, façamos uma rápida introdução ao *coaching*. Coaching é uma palavra de origem francesa que foi utilizada na língua inglesa para designar um tipo de carruagem, um “veículo usado para transportar as pessoas de um ponto para outro”. Hoje esta palavra é utilizada para designar uma atividade que busca conduzir pessoas de um estágio para outro, ou seja, levando-as de onde elas estão para onde querem estar determinando um movimento que visa o crescimento em qualquer área a qual este processo for aplicado. O processo de *coaching* conta com um *coachee*, o indivíduo (ou indivíduos) que será “conduzido” e com o *coach*, no

nosso contexto, o líder da equipe. A aplicabilidade do processo de coaching pode ser tanto individual para alavancar o desenvolvimento de talentos individuais, ou em âmbito profissional, que visa melhorar o desempenho em habilidades e atitudes no trabalho. O coaching não é uma espécie de aconselhamento. No coaching o coachee é a estrela principal, não o coach, como acontece na maioria dos processos de mentoring. O coach não é um mentor mais ‘chique’. É um provocador que ajuda o coachee e descobrir seu potencial e a estabelecer metas realistas para utilizá-lo e alcançar o que quer.

O coaching é um diálogo bem estruturado com propósitos definidos a partir do relacionamento entre o coach e o coachee. Este relacionamento tem como base um tripé formado por confiança, compromisso e responsabilidade. Confiança para que o coachee se revele por inteiro ao coach sem omitir traços de personalidade que podem impedir o processo. Comprometimento do coach em dar ao coachee o feedback necessário. E responsabilidade do coachee em apegar-se ao programa colocando em prática as metas definidas nas sessões. O coach não dará respostas e sim perguntas. Coaching é ajudar as pessoas a lidar com problemas por elas mesmas.

Infelizmente, muitas coisas erradas têm sido divulgadas a respeito do coaching e isto tem confundido a mente das pessoas achando que o coaching é o mesmo que gerenciamento de metas ou PDCA. Cobrar de uma equipe de vendedores o cumprimento da meta do mês é gerenciamento de metas, não importa se o gerente diz que está fazendo coaching. Por outro lado, investir no vendedor em quem se vê potencial para se tornar um supervisor treinando-o e delegando a ele mais responsabilidade é fazer coaching. PDCA é definir a estratégia, dirigir as ações controlar o resultado e avaliar

os prós e contras recomeçando o ciclo novamente na estratégia. Todas estas coisas são válidas e importantes dentro de uma equipe, mas não são coaching. Sendo assim, vejamos como o líder pode ajudar sua equipe a alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho profissional e pessoal.

O líder deve recolher o máximo de informações relevantes sobre aquele colaborador que será o coachee através do currículo, da avaliação de seu estilo de vida e do conhecimento do relacionamento dele com a família, amigos e colegas de trabalho e supervisores. Com este perfil o coach já dispõe de elementos para iniciar o coaching a partir da causa – questão imediata que levou o coachee a procurar o processo.

Neste ponto do assunto, vale fazer uma pausa: o líder-coach oferecerá ao coachee a ajuda para alcançar seus objetivos, mas é o coachee quem deve dar o passo. Ele precisa QUERER crescer. Querer o coaching. O coaching é mostrar o caminho e ajudar a caminhar. O que não significa que o coach pode caminhar pelo coachee. Em outras palavras, o líder coach pode ajudar o liderado a encontrar o melhor caminho para crescer na empresa, mas não pode trilhar este caminho pelo colaborador. Mas talvez você tenha ficado com uma dúvida: se o coachee tem que dar o passo, o que o líder deve fazer para ajuda-lo a crescer?

A resposta é: O líder coach deve avaliar a habilidade e a atitude do liderado para definir quem será o coachee. A relação entre habilidade e atitude mostrará ao líder coach quem realmente quer crescer. Se o liderado tem habilidade e tem atitude ele é um potencial coachee. Se ele tem atitude, mas não tem habilidade, ou seja, não sabe executar bem sua função ele ainda não precisa de coaching e sim de treinamento técnico. Se ele não tem atitude, mas tem habilidade o líder deve acompanhar este colaborador, pois ele está desmotivado.

Ao acompanhá-lo o líder deve buscar conhecê-lo para encontrar motivos reais e racionais para ‘motivar’ o colaborador. Mas, se o colaborador não tem habilidade, não sabe fazer o que precisa ser feito e não tem atitude, ou seja, não quer aprender, o que ele precisa é ser demitido. Mandado embora!

Mesmo que você tenha um senso de responsabilidade com a equipe quando chega ao ponto de que o colaborador não quer aprender e não quer fazer não adianta você partir para o paternalismo. Quem tem que ter dó do cara é a mãe dele, não o líder. Se você ficar com dó de mandá-lo embora, mesmo assim, demita-o e mande uma cesta básica para ele todo mês com o seu dinheiro. O papel do líder coach é formar novos líderes dentre aqueles que querem crescer. Quem não quer crescer tem que ser retirado do quadro. O que não pode acontecer é fazer caridade com o dinheiro da empresa. Isso seria antiético até porque, quando você mantém na equipe uma pessoa que não quer aprender e não quer fazer, você compromete o desempenho de toda a equipe. Portanto, o líder coach deve avaliar a habilidade e a atitude do colaborador em relação ao seu trabalho e a partir daí começar a investir nele com o objetivo de conduzi-lo à liderança. Isso requer do líder atenção e tempo para avaliar a equipe. Se pensar bem, hoje em dia você já é um coach, oficial ou não, de um filho, um colaborador mais próximo, um amigo, etc. e isso é bom para você e para eles.

Quando você ajuda um colaborador a crescer e melhorar você melhora junto com eles. Por isso é importante a delegação. Você precisa encontrar dentro da sua equipe um “braço-direito”, alguém que coordenará a equipe em sua ausência. Aquele que coordenará o grupo para fazer o que precisa ser feito enquanto você se preocupa com coisas mais importantes. A delegação é uma forma de conduzir o coachee e fazê-lo

crescer. A delegação é importante por duas coisas: dá ao coachee a oportunidade de aprender e o libera para fazer coisas mais importantes referentes ao negócio, como planejamento estratégico, novas contratações, projetos arrojados, etc. É claro que para delegar não se pode fazê-lo de qualquer jeito. É preciso avaliar as coisas do ponto de vista do colaborador, diante dos valores que ele tem e com base naquilo que ele sabe fazer.

Sendo assim, para ser um líder coach, avalie a habilidade e atitude do colaborador em relação ao trabalho dele e comece a investir tempo treinando e delegando mais responsabilidade a este colaborador. Se ele realmente tem atitude e habilidade e você é confiante e confiável, o coachee perceberá que está sendo treinado para assumir mais responsabilidade dentro da equipe. Aí acontecerá algo fantástico: o coachee o procurará para saber por que está recebendo mais funções e, principalmente, quando começará a ganhar mais. Isso revelaria que alguma coisa em sua postura não foi coerente. Para o sucesso do coaching, o coachee não pode sentir-se injustiçado. Ele precisa saber o que está acontecendo para que possa cooperar com o processo e não sentir-se perdido. Para evitar isso, a comunicação entre coach e coachee deve ser franca. Lembra-se da confiança mútua?

Check-list para um coaching eficaz

Neste sub-tópico, vamos condensar tudo o que falamos neste capítulo sobre influenciar com ética e agir como um líder coach preparando a equipe para assumir mais responsabilidades. São sete passos que um líder deve seguir para conduzir o colaborador ao estágio de auto-liderança:

1. Cultive a atitude de que você tem algo de valor para oferecer a alguém. Seja humilde, não modesto.
2. Seja um exemplo impecável. VIVA DE FORMA ÉTICA. As pessoas só seguem a orientação de quem tem credibilidade.
3. Seja orientado para o colaborador. Avalie constantemente a atitude e habilidade dele.
4. Exija constantemente de si mesmo adquirir mais conhecimento e experiência. Isso o fará dar orientações melhores.
5. Não se intimide pelo coachee. Ele pode ser superior a você em outras áreas, mas, você é quem o está treinando e lhe dando oportunidade de crescer.
6. Assuma a responsabilidade pelo crescimento do outro, mas lembre-se que ele também deverá aplicar o que você tem ensinado. Exija que ele aplique suas orientações.
7. Seja objetivo. Fale com clareza o que o coachee precisa fazer e repita isso para que ele entenda. Somado ao seu exemplo este item aumentará sua influência.

Embora este capítulo tenha se concentrado na figura do líder, todo membro de equipe deve ser ético e influente. Devemos procurar não apenas sermos competentes, francos, equilibrados, honrados e humildes, mas também ser uma boa influencia para os outros. Ser bom exemplo não é tarefa só do líder e sim de todos nós.

Recentemente estava conversando com meu sogro e ele me contou que no final da década de 70 ele trabalhava como meeiro. O meeiro é um agricultor que planta na terra de outra pessoa e ao fim da colheita,

divide os lucros da produção ao meio com o dono da propriedade. Na época, ele plantava milho. E ele me contou como o pé de milho se desenvolvia. E a história do pé de milho nos serve bem para ilustrar o que cada um de nós pode e deve fazer pelos nossos companheiros de equipe.

Assim que a semente brota, o pé de milho desenvolve dois esporões, um para cada lado. Enquanto o caule se desenvolve, vão crescendo nas laterais as chamadas ‘bonecas’, que protegem a espiga. Lá dentro estão os cabelos de milho. Cada um deles se transformará em um grão depois de fecundado. Simultaneamente, o caule se fortalece. Na sua ponta está o pendão de milho que vai crescendo, crescendo até alcançar a altura média de um pé de milho. Assim que ele atinge sua altura definitiva e pára de crescer, algo maravilhoso acontece: com o balançar do vento, o pé de milho, seguro pelos esporões se mantém firme. Deste modo, só o pendão de milho balança de um lado para outro, o suficiente para deixar cair o pólen dentro das bonecas e fecundar os cabelos de milho, germinando o grão.

Assim como o pendão de milho, o líder coach, brotou humildemente e foi crescendo, crescendo, crescendo até atingir o patamar profissional em que se encontra hoje. Por treinar as pessoas ele também formou esporões. E quando o vento balança chega um momento em que é preciso ‘deixar o pólen cair’ e ajudar os outros a dar fruto. Você pode fazer isso por delegar. O mais importante é entender que assim como o pendão de milho, todos devemos ajudar os outros a germinar e crescer.

RESUMO

O líder deve ser inspirador. Fazer com que as pessoas se sintam motivadas pela razão. Para isso, ele precisa ser um bom exemplo a ser seguido, agindo de forma ética por ser competente, franco, equilibrado, honrado e humilde. Estes princípios aumentarão sua autoridade e poder pessoal, mesmo que ele não tenha um cargo de liderança.

Autoridade não vem com o crachá. É uma virtude pessoal. Além de ser confiável o líder deve ser capaz de colocar os membros de sua equipe dentro do fluxo, influenciando pessoas com naturalidade por coloca-las em sintonia com o rumo da organização. Se ele for um bom exemplo de caráter e um bom comunicador, ficará mais fácil tornar-se um líder coach e dedicar tempo para formar uma equipe autoliderada através da delegação eficaz.

Segredo nº 2

ESTRATÉGIA INOVADORA COM FOCO EM RESULTADOS

A importância da estratégia para uma equipe reside no fato de que ela é diferencia a equipe e a coloca em vantagem. Mas diferencia de quem? Coloca em vantagem em relação a quem? Ao concorrente, é claro! É a estratégia de jogo que determina como a equipe vai jogar. É a estratégia que dita o ritmo de jogo. É esta estratégia que marca o que a equipe está buscando, pois nem sempre uma equipe busca vencer. Muitas vezes, jogar para não perder é uma estratégia. Em outros casos a melhor estratégia é não jogar.

Michael Porter, a maior autoridade mundial em estratégia afirma que o grande desafio das empresas é a competição com seus concorrentes. Daí a necessidade de uma estratégia que diferencie a equipe/empresa dos concorrentes e a coloque em uma posição diferenciada dentro de seu mercado. Quando isso não acontece, a empresa é forçada a cortar custos, reduzindo o quadro de funcionários perdendo talentos. A competição é destruidora para os dois lados. Esta é a importância da estratégia para uma equipe: definir objetivos inovadores que gerem valor para o cliente e faça a empresa se destacar em seu mercado sem precisar competir. Ainda segundo Porter, a estratégia é a busca de uma nova forma de competir que permita a empresa prosperidade e lucratividade. Lembrando onde você entra nesta

história toda: quando a estratégia da equipe é reduzir custos no seu setor e você a ajuda economizando o papel higiênico e recolhendo os clips que encontrar no chão, você está ajudando a empresa a aumentar a lucratividade. É claro que não é só isso que você pode fazer, mas é um bom começo. A estratégia se manifesta assim mesmo, nas pequenas ações. A estratégia mostra o caminho, aponta a direção e coloca todos no mesmo rumo.

É importante lembrar que estratégia não é implementar novas praticas ou investir em um novo maquinário e tecnologia de ponta. Isso é o que os gestores devem fazer para que as empresas funcionem e continuem a ser eficazes, mas não significa é uma ação estratégica. Estratégia é fazer a mesma coisa melhor e de uma forma diferente. O desafio está no fato de ter que fazer isso simultaneamente com as ações de gestão cotidianas ao mesmo tempo.

Para ajuda-lo nisso, elaborei um plano de cinco fases que o ajudará a criar uma estratégia: 1) defina os resultados a serem alcançados; 2) encontre os fundamentos da sua função; 3) Descarte o que for supérfluo; 4) Tenha foco obsessivo na execução dos fundamentos e, 5) avalie os resultados alcançados.

Porém, antes de nos dedicarmos à análise das cinco fases, vamos entender o que a inovação tem a ver com definir objetivo. Estou assumindo que a esta altura do campeonato, você já entendeu que não importa se o seu setor é o jurídico, contábil, marketing ou RH, todos devem ter uma estratégia para ser melhores que o Jurídico, Contábil, Marketing e RH do concorrente! Ponto. Em uma equipe não dá para pensar que o problema da concorrência é só do diretor administrativo ou de quem precisa vender. Vale lembrar a máxima: “Se o barco afundar, você vai junto!” então comece a pensar de forma estratégica sobre o seu trabalho e entenda que

em muitos casos, a salvação de uma empresa não está com o diretor e sim com você e seus colegas.

Como definir estratégias inovadoras

A inovação é a busca contínua pela excelência das ações. Quando ingressei no mercado de palestras por tempo integral, em outubro de 2008, precisei aprender como empreender em um mercado diferente. Mas algumas coisas foram realmente marcantes no processo de construção de minha empresa e no direcionamento das ações de minha equipe. Uma delas foi a criação do conceito por trás dos meus negócios. Na minha empresa, a Apalestra Educação Corporativa (www.apalestra.com), todo o desenvolvimento de conteúdo a ser apresentado nas minhas palestras e workshops, vem do conceito que chamo de “obsolescência inovativa”.

Como todo negócio precisa ser e estar em constante evolução, no cerne da criação dos meus produtos está a seguinte ideia: considerar aquilo que apresento como sendo obsoleto ou arcaico – mesmo que na realidade dos meus ouvintes e leitores, este conhecimento pareça atual (paradoxalmente, isso faz com que o cliente nos veja como futuristas). Para nós da Apalestra, não é a visão de tempo atual do cliente que conta para criação de novos produtos, e sim, nossas viagens ao futuro da sociedade. Por isso nossas palestras, cursos, livros e DVDs são considerados como inovadores pelos nossos clientes.

Agora vem a parte ‘inovativa’ do conceito. Quando temos uma ideia de produto avaliamos sua utilidade. Se não for útil, é inútil. Simples, não? Porém, para entender a complexidade disso é preciso conhecer a diferença entre ser criativo e inovador. Ser criativo não é o suficiente. Muita coisa que aparece nas reuniões de *brainstorm* e nas pesquisas dos temas de nossas

palestras são criativas, mas inúteis. Ou seja, podemos até utilizar certos recursos ‘criativos’, que tornariam a palestra ‘legal, bacana, show’. No entanto, se a ideia não for útil o bastante para mudar a realidade de quem a ouvir durante a palestra, ela é descartada. Por quê? Por não ser útil para o cliente. No final das contas, o cliente pode até gostar do ‘show’, mas no dia seguinte voltará a sua realidade e não aplicará nada do que ouviu. Não é exatamente isso que você vê em outros palestrantes?

Meu conceito de obsolescência inovativa demonstra nossa preocupação de criar a melhor experiência de aprendizagem possível para nossos clientes. Não me considero no mercado de coaching e palestras. Acredito que estou no mercado de “experiências de aprendizado”. Quanto maior o impacto da minha mensagem na realidade de quem me ouve (a ponto de ele aplicar meus métodos no seu dia-a-dia), mais eficaz foi o meu trabalho no palco, no livro ou no DVD. Posso criar uma apresentação que toque o coração dos ouvintes e os faça pensar (o que é básico para mim), mas isso não significa que ele irá utilizar o que aprendeu. Minhas palestras não terminam quando desço do palco, mas quando o cliente a aplica, lá na empresa dele. É lá, no negócio dele, que ele reconhece o meu trabalho.

Por isso o uso do artigo definido “a”, na minha marca, a Apalestra. Desde o início do meu negócio, não aceito fazer ‘mais uma’ palestra. Minha finalidade é ministrar a melhor palestra que o cliente já viu. Melhoro constantemente a experiência de aprendizagem, que começa no palco e termina na aplicação das ideias na realidade dele. Audacioso, não? Este é meu desafio todas as vezes que subo no palco. E este conceito inovador norteia meu objetivo empresarial.

**“Eu não busco a perfeição, porque é inatingível.
Tudo que busco é a excelência profissional.”
– Tiger Woods.**

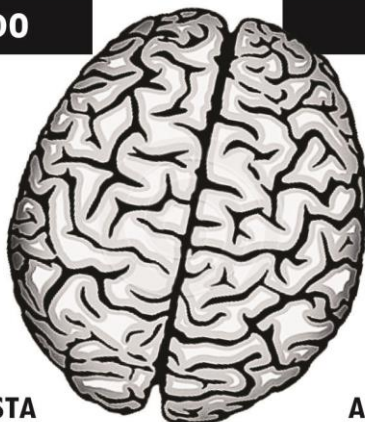
A inovação deve estar por trás da escolha do objetivo da empresa. Muitos enfrentam dificuldades para definir uma estratégia inovadora porque confundem inovação com criatividade. No livro “Ponto de Ruptura e Transformação”, George Land relata os resultados de testes realizados com um grupo de 1.600 jovens nos EUA. O estudo se baseou nos testes usados pela NASA para seleção de cientistas e engenheiros inovadores. No primeiro teste as crianças tinham entre 3 e 5 anos e 98% delas apresentaram alto nível de criatividade. O mesmo grupo foi testado aos 10 anos e este percentual caiu para 30%; aos 15 anos, somente 12% mantiveram um alto índice de criatividade. Um teste similar foi aplicado em mais de 200.000 adultos, em idade acima de 25 anos e somente 2% se mostraram altamente criativos. George Land e sua colega de experimento, Beth Jarman, concluíram assim que, à medida que crescemos, desaprendemos a criatividade. O declínio da criatividade não é devido à idade, mas aos bloqueios mentais criados ao longo de nossa vida.

O cérebro, como mecanismo auto-organizador, filtra e classifica automaticamente as informações que recebe. Ao fazer isso, ele compara a nova informação com o que já tem guardado na mente e assim, armazena ou descarta a informação nova. O que isso significa? Que muitas vezes, uma nova ideia é automaticamente descartada pelo nosso inconsciente com base nas informações já armazenadas nele sobre o assunto. Nossa educação básica é a referência usada pelo cérebro para avaliar estímulos novos. E, com frequência, ele descarta as boas ideias que poderiam ser realmente inovadoras.

OS HEMISFÉRIOS CEREBRAIS E SUAS FUNÇÕES

ESQUERDO

DIREITO



**DETALHISTA
MECÂNICO
SUBSTÂNCIA
PRETO E BRANCO
CÉTICO
LINGUAGEM
LÓGICO
FECHADO
CAUTELOSO
REPETITIVO
VERBAL
ANALÍTICO**

**AMPLO
CRIATIVO
ESSÊNCIA
EM CORES
RECEPTIVO
MEDITAÇÃO
ARTÍSTICO
ABERTO
AVENTUREIRO
INOVADOR
VISUAL
SINTÉTICO**

Desde a década de 60, tem-se buscado um entendimento mais claro a respeito do funcionamento cerebral e seus processos cognitivos relacionados à

criatividade. O Dr. Roger Sperry, prêmio Nobel de Medicina em 1981, foi pioneiro em concluir que o cérebro tem hemisférios distintos (direito e esquerdo) e que estes “dois” cérebros têm funções específicas bem diferentes, porém complementares. Em termos simples, os estudos de Sperry nos dão base para acreditar que, as ideias percebidas pelo lado direito do cérebro de forma intuitiva, podem ser comprovadas de forma lógica pela parte esquerda do cérebro. Sendo assim, ser criativo é pensar algo novo com o lado direito do cérebro, diferentemente da inovação, que é inventar (ou copiar) algo novo com o lado direito e torna-lo comercialmente útil com o lado esquerdo.

Outro estudioso que merece nossa consideração é o professor Paul D. Mac Lean, que desenvolveu a teoria da divisão do “cérebro” em três partes, sendo cada uma delas responsável pelas funções vitais, afetivas e intelectuais. De acordo com Mac Lean estas partes são: o cérebro reptiliano, o sistema límbico e o neocortex ou cérebro cortical.

Imagine que você tem uma ideia que pode revolucionar o modo como sua empresa processa as informações recebidas via pesquisa de mercado. Contudo, você não sabe como aplicá-la, então, precisará buscar conhecimento específico para aplicar sua ideia. Aí você usará seu sistema límbico, que é responsável pela memória e aprendizado. Desta forma, você aprenderá o suficiente e terá este conhecimento adquirido gravado na mente. Para experimentar a ideia e criar argumentos para ela, no entanto, precisará usar seu neocortex. Nele estão as funções analíticas necessárias para avaliar e criar argumentos para defender suas ideias perante um supervisor ou investidor financeiro. Uma vez feito isso, o cérebro reptiliano entra em ação, colocando em prática a ideia tida inicialmente. A esta parte do cérebro, associamos a capacidade de concretizar coisas,

organizando bem o tempo para executar tarefas variadas com concentração direta e objetividade.

O Cérebro Trino de Paul Mac Lean.

O Cérebro Reptiliano:

Esta parte de nosso cérebro é chamada de cérebro reptiliano por que a mesma estrutura aparece também nos répteis, sendo responsável por nossas funções vitais ligadas ao instinto de sobrevivência. Ainda podemos relacionar a habilidade com dinheiro, instinto de preservação, habilidade de realizar trabalhos manuais, resistência física e capacidade de concretizar ideias, além da pontualidade, agilidade e boa administração do tempo. Você é reptiliano o bastante para viver num mundo caótico?

O Sistema Límbico:

Este complexo sistema encontra-se logo atrás do nariz e bem abaixo do neocortex. Também é conhecido como cérebro mamífero, pois esta estrutura cerebral está presente em todos os mamíferos. No sistema límbico está localizado o tálamo que é uma espécie de retransmissor de pulsos sensoriais para o neocortex. Ao tálamo associamos a afetividade. Suas funções básicas são a integração sensória e a motora. No sistema límbico, encontramos também o hipotálamo, responsável pelo prazer e a dor, às emoções, fome, sede e temperatura corporal. O sistema límbico é onde está nossa memória e possibilita a aprendizagem.

O Neocortex:

A palavra cortex vem do latim e significa casca. É a camada externa do cérebro com aproximadamente 2 a 6 milímetros de espessura, tendo um grosso feixe de fibras nervosas ligando um hemisfério cerebral ao outro,

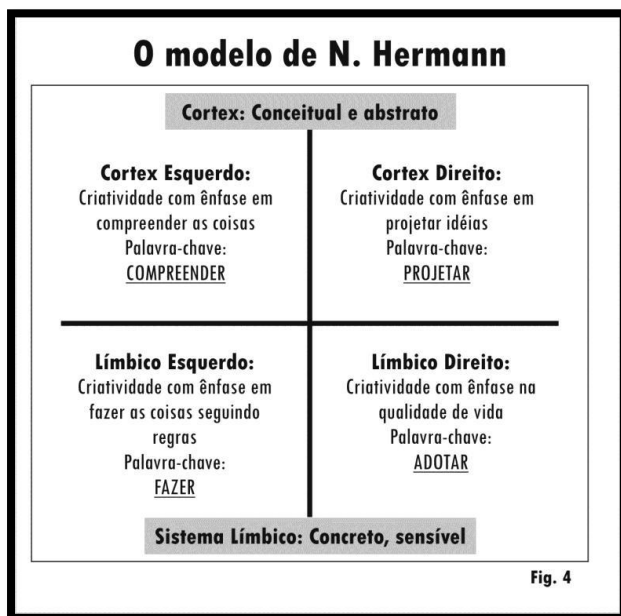
conhecido como corpo caloso. Ao neocortex relacionamos a habilidade de argumentação, agilidade verbal, clareza para discernir e influência verbal, autocontrole, organização e precisão para justificar ideias.

Com o objetivo de estudar comportamentos mais elaborados, Ned Herrmann, físico e diretor de RH da General Electric combinou os trabalhos de Sperry e Mac Lean, porém, não incluiu o cérebro reptiliano em seu modelo. O esquema do funcionamento cerebral proposto por ele (relacionado à criatividade) foi elaborado a partir de um questionário respondido por milhões de pessoas. Após analisar este modelo, entendeu-se que a criatividade é o processo de usar o cérebro por inteiro, pois em cada fase do processo criativo se usa tanto o lado esquerdo quanto o lado direito do cérebro, a partir das funções do neocortex e do sistema límbico. Herrmann conseguiu identificar quatro perfis básicos de criatividade que representam como reagimos diante de ideias criativas.

Estes perfis se manifestam, na realidade, com ênfase em atividades específicas. A partir deste modelo estabelecido por Ned Herrmann, é possível identificar qual o seu perfil criativo, se é mais Compreender, Projetar, Fazer ou Adotar ideias. Se, por exemplo, você tem o foco em realizar as coisas de acordo com as regras, ou seja, se você segue as leis estabelecidas, você provavelmente usa o lado esquerdo do seu sistema límbico para criar, com ênfase em fazer as coisas.

Trocando em miúdos: se sua facilidade cerebral é para projetar, seu foco deverá ser o de criar o projeto todo vislumbrando sua aplicação mercadológica. Se você é mais focado em compreender pode aprender a planejar os processos necessários para aplicar a ideia com mais facilidade. Se preferir ‘adotar’, criará equipes de execução com mais praticidade. Se preferir ‘fazer’, mãos

à obra. Estes estudos são relevantes por que durante muito tempo as pessoas dissociaram a criatividade do dinheiro, e hoje o mercado pede exatamente o contrário: que você use seu potencial criativo para criar algo inovador que dê lucro para seu negócio, ou à empresa que você trabalha.



Um breve inventário dos Estilos Criativos

Ênfase em COMPREENDER:

A pessoa com este perfil pesquisa antes de compreender as coisas que a cercam. Procede diante do esquema “hipótese-dedução”, ou seja, tem ideias de forma lógica, a partir de fatos, estatísticas e, quando possível, baseando-se em números. Pessoas com este

perfil buscam mais informações e se dão bem na fase de preparação de uma ideia.

Ênfase em FAZER:

A pessoa com este perfil sente-se a vontade na organização, planificação e exame detalhado dos fatos. Ligadas à regras e procedimentos gostam de apresentar ideias de forma estruturada. Na fase de verificação de ideias este perfil se desenvolve bem apresentando soluções que unem a ideia à solução operacional, muitas vezes criando um protótipo.

Ênfase em ADOPTAR:

Este perfil age em bases afetivas. Dá mais atenção à qualidade das relações interpessoais e fica à vontade para coordenar um grupo sendo bom ouvinte. Vive bem dentro da fase de incubação da ideia buscando oportunidades de partilhar experiências, pois, com isso, as relações de troca e empatia aumentam seu poder de liderança.

Ênfase em PROJETAR:

Esta pessoa se sente à vontade para imaginar e sintetizar, desde que possa projetar a ideia, não se preocupado em aplicar esta ideia imediatamente. Age mais por intuição e visualiza e conceitua a ideia, podendo ter uma visão de longo prazo. Pessoas com este perfil participam de todas as fases do processo criativo.

Para receber em seu e-mail um teste de dominância cerebral muito interessante que o ajudará a descobrir como o seu cérebro processa as ideias que tem e, por conseguinte, qual seu estilo criativo entre em contato com meu escritório pelo e-mail contrate@apalestra.com. Basta informar a última palavra desta página e o enviaremos para você.

Usando a criatividade para INOVAR

Os trabalhos de Sperry, Mac Lean e Herrmann nos servem aqui para o seguinte propósito: identificando seu estilo de criatividade você aprenderá a usá-lo para ser inovador, ou seja, para aumentar a lucratividade. Partindo do princípio de que um empreendedor visa obtenção de lucro, é mais importante ser inovador do que criativo. A criatividade, conforme já vimos é a capacidade de ter ideias. Mas o que move a máquina capitalista é o lucro que esta ideia pode trazer. Por ser muito criativo é que o empreendedor brasileiro fica preso na armadilha da ratoeira. Melhora, melhora, melhora algo que já não faz mais sentido para o mercado.

Muitos profissionais se julgam competitivos e criativos, mas, quando analisamos o trabalho deles e o modo como buscam a permanência de mercado (faço isso em meus trabalhos de consultoria) percebemos que eles se baseiam em esquemas semelhantes aos dos concorrentes, contratam pessoas semelhantes, com formações semelhantes e usam informações semelhantes. E querem resultados diferentes! Obviamente, não conseguem. Suas iniciativas para melhorar a qualidade são exatamente iguais às dos concorrentes.

É como uma manada de leitões brigando por uma teta na mesma porca. Por mais que se esforcem, estes potenciais empreendedores e líderes empresariais ficam apenas melhorando o que já está saturado, repetindo ideias que carecem de originalidade. Quanto mais original for um estímulo maior será seu impacto nas ideias que surgirão dele. O comportamento inovador é a busca contínua pela qualidade e eficiência com base em novas experiências que levem a melhorias verdadeiramente originais.

O mercado apresenta algumas regras. São padrões que na maioria das vezes esquecemos de levar em conta quando pensamos em melhorar nosso produto ou serviço. Por exemplo, uma inovação que gere valor para o cliente deve responder a questões básicas como economia de tempo, de dinheiro e a possibilidade de fazer melhor com menos esforço. Este é o pontapé inicial para quem quer inovar para ganhar. E esta relação entre ‘tempo-dinheiro-qualidade’ se maximiza quando você direciona seus esforços criativos para resolver um problema, melhorar um processo e gerar valor.

Inove para resolver um problema

Em 1988, o presidente egípcio, Hosni Mubarak, assentou a pedra fundamental de um projeto audacioso: reconstruir a maior biblioteca do mundo, a Biblioteca de Alexandria. Mas só em 1995 as obras realmente começaram, se estendendo até 23 de abril de 2002. O suntuoso edifício de 11 andares, que custou 212 milhões de dólares, previa um acervo de mais de 5 milhões de livros e uma sala de leitura com 38.000 m², a maior do mundo. Parece ótimo, não? Mas se você quiser ter acesso a estes livros, precisará ir até lá.

Em 1998, enquanto o governo egípcio estava levantando as paredes da faraônica Biblioteca de Alexandria, dois jovens norte-americanos, doutorandos de Stanford, pensavam em uma forma de resolver o problema das pessoas para ter acesso a todo tipo de informação disponível, de forma organizada, independente de onde estivessem geograficamente. Com a missão de “organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil”, eles inventaram o Google. Hoje, além de buscar informações no Google para descobrir as tendências do mercado, as pessoas recorrem a ele para saber o que devem fazer, em que

investir, onde devem trabalhar. Sem dúvida, a inovação no modo de buscar informação fez com que Larry Page e Sergey Brin criassem uma empresa que, em 2012, os colocou na 24^a posição dos homens mais ricos do mundo, com 18,7 bilhões de dólares, de acordo com a Forbes. Portanto, se você quer inovar e obter lucro, concentre-se em resolver os problemas do maior número de pessoas possível.

Inove para gerar valor

Você pode inovar para resolver um problema, o que nada mais é que dar às pessoas aquilo que elas querem. Isso é garantia de lucro. Mas o lucro ficará ainda maior quando você oferecer para as pessoas aquilo que elas ainda não sabem que querem. Pensar no que os outros não pensaram ainda, criar isso e convencer as pessoas de que elas não conseguirão viver sem a sua invenção, é uma arte que poucas pessoas entenderam e dominaram. Se você pensou que eu iria passar por este capítulo sem falar de Steve Jobs, se enganou.

O falecido CEO da Apple, nos vale aqui de exemplo do que é inovar para gerar valor. Depois dele, as pessoas não querem mais o básico. Você tem aí um computador muito bom. Mas se tivesse um Mac, seria melhor, não seria? O seu tablet atende suas necessidades, não atende? “Ah! Mas se fosse um iPad...”, talvez você pense. Celular é celular, iPhone é outra coisa... Ou seja, quando uma inovação gera valor, não se trata de ter o básico. Trata-se de desejar o melhor para si, um desejo básico do ser-humano. Esta é a grande arte de Steve Jobs: ele criou produtos simples e elegantes que permitem ao usuário um nível de personalização ímpar. Faz o indivíduo sentir-se importante, tecnológico, moderno. Quem não quer isso?

Jobs aproximou os computadores pessoais do grande público e impulsionou inovações que mudaram completamente a forma de realizarmos o nosso trabalho, nossa maneira de ver filmes, de escutar música ou de interagir socialmente. Ele pensou diferente a produtividade, a criatividade, a arte e a comunicação. Ele criou algo que as pessoas não sabiam que queriam e cobrou por isso. Boom! Jobs ganhou muito dinheiro. Na ocasião de sua morte, ele possuía uma fortuna de mais de 8 bilhões de dólares, de acordo com a Forbes.

Inove para melhorar um processo

Existem certas coisas que não funcionam bem dentro de suas propostas básicas. Sempre há espaço para melhorar a entrega da pizza no seu bairro, o sistema de atendimento da sua empresa ou uma maneira de fazer o pãozinho francês ficar mais crocante. Estas três deficiências citadas, têm levado empreendedores a abrir pizzarias e padarias há muito tempo. No entanto, como citei dois exemplos anteriores ligados ao segmento de comunicações, vou citar o terceiro também nesta categoria. Desta vez, porém, vamos voltar no tempo até o final do século 19, em Kansas City, Missouri, Estados Unidos da América.

Almon Strowger era um agente funerário que percebeu uma queda em seus negócios. As pessoas continuavam morrendo na sua cidade, mas sua funerária, que antes era uma referência, já não era mais procurada pelos parentes do falecido. Inquieto, ele decidiu investigar a causa. Strowger descobriu que, quando alguém ligava para informar o falecimento de um cidadão e solicitar os serviços funerários, a telefonista, que na época, era a pessoa responsável por redirecionar as ligações, encaminhava as chamadas para o concorrente dele. Ele procurou a telefonista

responsável e descobriu que ela era esposa de seu concorrente! Strowger propôs um acordo, sem aceitação por parte da telefonista.

Já sentindo o peso da queda nos negócios e chateado com a atitude antiética do concorrente, ele tomou a decisão inovadora de ‘inventar um mecanismo que eliminasse a necessidade de intervenção de um operador entre as ligações telefônicas’. Em 1891, a patente nº US447918, foi concedida a ele, pela criação do sistema de discagem direta. Até hoje, quando você pega o seu celular e liga para um amigo, a família de Almon Strowger ganha uma fração do custo da chamada. Você tem noção de quanto dinheiro este ex-agente funerário ganhou? E tudo começou com uma telefonista corrupta.

Estes três exemplos de inovação nos mostram ainda outra coisa sobre inovar. A inovação é um processo, não um evento. Não é algo que se consegue de repente, mas exige uma cultura de inovação. Todos devem estar dispostos a pensar diferente com foco no lucro, seja para resolver um problema, para gerar valor ou melhorar um serviço que não funciona bem. No processo de inovação, do ponto de vista da aplicação mercadológica, é importante destacar que todo tipo de inovação precisa ter velocidade de implementação e alcance de mercado para obter êxito. Esta análise entre velocidade e alcance pode ser feita através de quatro maneiras práticas, que alguns estudiosos chamam de “princípios da inovação”, conforme se segue.

4 Princípios para prática empresarial da Inovação

A Reformulação da Ideia é uma maneira diferente de descrever a situação-problema que deu

origem a ideia. Isso é importante porque muitas vezes o empreendedor se baseia em termos técnicos e jargões de mercado que estão longe da realidade do cliente. Ao descrever o assunto de uma forma diferente, você automaticamente prepara a mente para ver o assunto de uma forma diferente, do ponto de vista de outra pessoa. Se este ponto de vista for o do cliente, melhor ainda! Este processo pode ser alavancado pela pergunta: “Como o meu cliente perceberá esta melhoria que pretendo fazer?”.

A Correlação desta ideia com realidades pouco prováveis. É pensar em situações e contextos em que o desafio que você está enfrentando já foi solucionado com sucesso em outro segmento. Por exemplo, a inovação do desodorante roll on partiu da correlação feita com uma caneta esferográfica. Na Procter & Gamble, os gerentes tem a incumbência de descobrir se seus colaboradores estão procurando e reaplicando ideias inovadoras aos processos de criação da empresa. Procurar e reaplicar são as ações básicas para correlacionar. Alavanca: “Onde, no mundo, meu problema ou algo parecido com ele já foi enfrentado?”.

Desafiar a ideia nas suas regras. É questionar deliberadamente o porquê as coisas são feitas do modo como são. Esta ação vai contra a limitação criada pela educação ao pensamento criativo, conforme vimos neste capítulo. Desafiar os padrões pré-estabelecidos abre portas para o pensamento inovador em sua versão mais original. Paralelo a isso, cabe anotar as regras vigentes e depois questioná-las. A alavanca linguística é a pergunta: “E se?” Alguns dos avanços da humanidade foram alcançados com base nesta pergunta. E se pudéssemos voar? E se pudéssemos fazer sexo sem ter filhos? E se não fizéssemos nada? E se fizéssemos isso

pela metade do custo? E se os consumidores comprassem mais? E se mudássemos o processo de produção?

Conexão Livre: este princípio envolve a busca livre por qualquer estímulo, pessoa, objeto, palavra, frase – enfim, algo que não tenha nada a ver com sua ideia inovadora e forçar uma relação com sua ideia. Este estímulo não lhe dará ideias novas, mas atributos para validar sua ideia e melhorar a aplicação dela ao seu produto ou serviço. O estímulo o forçará a pensar de forma mais ampla no contexto geral e não apenas nos detalhes (que é o grande perigo das ideias). A conexão livre lhe permitirá ter uma visão do todo, o que lhe mostrará o alcance da inovação que você quer aplicar.

Na busca pela melhoria contínua, cada profissional deve se esforçar para ver as coisas de uma maneira diferente, considerando seu conhecimento obsoleto, o que fará com que o ele busque maneiras de melhorar seu trabalho constantemente. Isso envolve ficar atento à armadilha da qualidade, que muitas vezes faz toda a equipe acreditar que apenas fazer o melhor basta. Não se trata apenas de qualidade total. A inovação não é uma questão de criatividade e sim de como usar a ideia para ganhar dinheiro com ela, seja resolvendo um problema, gerando valor para o cliente ou melhorando um processo deficiente. Logo, os objetivos serão inovadores e os resultados satisfatórios.

Cinco fases para encontrar a estratégia com foco em resultado

Na ânsia de fazer as coisas depressa demais, uma equipe age sem pensar na estratégia e desenvolve uma visão limitada e age precipitadamente, o que sacrifica a excelência e compromete o resultado. É como ver apenas

uma parte do processo, quando na realidade se precisa ver o todo. A velocidade com que a equipe tem que encontrar o resultado determina a importância da visão de longo prazo. Pense, por exemplo, que você está viajando de avião à milhas por hora. Neste caso, você precisa ver mais longe. Quem viaja de avião, não consegue ver o detalhe na estrada, só o que está além da montanha. Por outro lado, quem viaja de carro precisa enxergar metros à sua frente para não bater. E dentro do carro pode-se ver apenas a estrada, não atrás da montanha. Por isso o ideal seria ter uma visão como a do helicóptero. Quem viaja de helicóptero tem a habilidade de ver, tanto atrás da montanha como o detalhe da estrada. Do mesmo modo, do ponto de vista empresarial, o líder da equipe precisa ter uma visão de helicóptero e desenvolver essa visão em sua equipe se quiser sobreviver ao mercado. Todos precisam desenvolver a habilidade de enxergar o todo e o detalhe para saber qual é a melhor forma de executar a estratégia.

Agora que você já sabe como inovar é importante para criar uma estratégia que diferencie sua equipe dos concorrentes e gere valor para os clientes está na hora de elaborar a estratégia e traduzi-la em ações. Aqui teremos a parte prática do capítulo para ajudá-lo a aplicar o que você tem aprendido em sua equipe. Vamos analisar as fases da criação da estratégia.

Fase 1:

Objetivo inovador bem definido e comunicado a todos.

Normalmente as pessoas costumam se perguntar: “Estamos ou não estamos no mesmo barco?”. Os diretores sempre se perguntam: “Estamos ou não estamos na direção certa?”. No entanto, a pergunta certa para identificar o objetivo deveria ser: “Estamos ou não remando na mesma direção?” Uma equipe por mais que

tenha um líder e um objetivo bem definido com foco em resultado não alcançará resultado algum se cada membro da equipe ‘rema’ ou seja, direciona o seu trabalho para um lado diferente.

Para definir o objetivo inovador, pergunte-se: “O que devemos fazer para nos diferenciar de nossos concorrentes e gerar valor aos nossos clientes?” e ainda, “como transformar este objetivo em resultados mensuráveis para nossa equipe?”.

A estratégia deve colocar todos na mesma direção. Orientar os esforços de todos. O que percebo nas empresas em que presto consultoria é que cada membro da equipe tem uma ideia diferente do que o seu setor faz e quase sempre não sabem qual o objetivo de sua função. Este é um problema de estratégia mal orientada, mal definida. Se a equipe não sabe exatamente o que fazer haverá desperdício de energia e perda de tempo. O resultado não estará claramente definido e como consequência o método será falho. Após definir o objetivo inovador, traduza isso claramente para sua equipe. Ao final, certifique-se de que eles realmente entenderam qual o resultado precisa ser alcançado.

Fase 2:

Encontre os fundamentos da sua função.

Na busca pelo melhor, corremos o risco de não fazer nem o básico. Há um perigo que ronda todo profissional: a “falácia da ratoeira”. Por dominar apenas os fatores referentes à execução de sua função muitos acabam achando que fazer o seu melhor é a receita certa para o sucesso. Antigamente, acreditava-se que se você tivesse uma ratoeira maior, mais bonita e com melhor acabamento, todos os clientes do mundo viriam atrás de sua empresa quando precisassem matar seus ratos. Com este pensamento, a pessoa fica naquela ideia de que é só

fazer o seu melhor e pronto! Mas não é bem assim! Além de saber que você tem feito o melhor é importante saber se você está fazendo o que precisa. Isso pode ser tão forte que o empreendedor acaba criando argumentos para defender suas ações obsoletas, mesmo diante de dados lógicos e de números insatisfatórios.

Certa vez, um brasileiro vizinho de um chinês, ficou intrigado com o fato de o oriental acordar todas as manhãs e jogar arroz pela janela. Fez isso rigorosamente, todas as manhãs, durante vinte e cinco anos. Um belo dia, não se contendo de curiosidade, o brasileiro perguntou: “Sr. Chung, moro aqui há vinte e cinco anos e o vejo lançar arroz pela janela todos os dias. Por que o senhor faz isso?” O chinês respondeu: “-Faço isso para espantar os tigres!”. “-Mas, aqui não tem tigre!”, disse o brasileiro. “- Por isso mesmo!”, disse Chung.

Em outras palavras, sua crença justifica seu comportamento. Se você acreditar que basta ter o melhor produto do mundo e o sucesso lhe estará garantido, você criará argumentos para defender seu ponto de vista, mesmo que os resultados não apareçam. O ser humano é assim. Cria justificativas para suas ações. Agora, pergunte-se: o que você tem feito na sua vida profissional, na sua empresa, que carece de resultado prático e mesmo assim você insiste em continuar fazendo, como se estivesse ‘jogando arroz pela janela’?

No mundo em que vivemos hoje não há tempo a perder com achismos. É importante observar seu setor e identificar o que causa a lucratividade em seu segmento. É o que chamo de isolar os fundamentos, ou seja, encontrar as ações que realmente dão resultados e executá-las. Para encontrar os fundamentos de sua função, responda as seguintes perguntas: “O que hoje

tenho feito, mas que se deixasse de fazer tornaria dispensável o meu trabalho?” e a segunda: “Como posso criar um método prático que agrupe sistematicamente estes fundamentos?”.

Se você conseguiu identificar os fundamentos de sua função, ou seja, aquilo que se você parar de fazer o levará a ser demitido, o próximo passo é descartar aquilo que é supérfluo. Porque? Porque o espaço de tempo utilizado para fazer coisas supérfluas deverá ser utilizado para aplicar a vantagem competitiva, isto é, seguir o objetivo inovador definido anteriormente. As equipes não conseguem seguir as estratégias definidas pela empresa porque perdem muito tempo fazendo coisas que não precisam ser feitas, são supérfluas do ponto de vista empresarial. Portanto, vamos à fase 3.

Fase 3: Descarte o supérfluo.

A palavra da Língua Portuguesa para decisão vem de do latim *decaedere*. O prefixo “de” significa origem e “*caedere*” quer dizer cortar. Ou seja, decidir entre uma coisa e outra requer cortar uma delas na origem. Outra linha de raciocínio aponta para algo mais óbvio: se uma incisão, como dizem os cirurgiões, refere-se a um “corte para dentro”, uma decisão indica um “corte para fora”. Sendo assim, tomar uma decisão significa comprometer-se com determinado aspecto e cortar qualquer outra possibilidade. Deste modo, uma vez que você encontrou os fundamentos da sua função, está na hora de decidir-se entre estes fundamentos e o restante. Para ser mais claro: os fundamentos de sua função representam a única coisa que você deve fazer para alcançar resultado. O restante deve ser cortado para fora ou descartado. Isso fará com que você arrume tempo para fazer o que é necessário para implantar as ações que conduzirão ao

resultado sem deixar de fazer o que precisa ser feito. A ideia desta fase é maximizar o uso do tempo, fazendo o que precisa (os fundamentos da sua função) e o que devera ser feito a partir de agora para alcançar os resultados definidos pela estratégia.

Tudo aquilo que consome seu tempo e disposição deve ser analisado se é fundamental para o exercício de sua função dentro da equipe. Cortar o supérfluo envolve pensar nas ações importantes, coloca-las em ordem cronológica para acontecer. Aqui não há tempo para jogar ‘arroz pela janela’. Isso vale até para a vida pessoal. Se quiser trabalhar melhor, corte o que é supérfluo e decida-se pela aplicação dos fundamentos. Isso o ajudará a realizar as tarefas cotidianas e ainda encontrará tempo para aplicar a estratégia inovadora.

Fase 4:

Mantenha foco obsessivo na execução dos fundamentos.

Fundamentos identificados, ações supérfluas descartadas. O próximo passo é colocar a estratégia em prática através de um método. O método representa o como fazer as coisas para que o resultado seja alcançado. Lembrando que quando digo resultado estou me referindo ao objetivo inovador previamente definido. É importante entender que, para a obtenção dos resultados definidos pela estratégia, existem cinco formas básicas de executá-la e cada uma com aplicações diferentes. A seguir apresentarei cinco formas de definição do método.

A primeira é a forma *escrita*: é um registro em meio físico, na forma de documentos, quadros, cartazes, faixas e outros meios que permitem uma comunicação direta e eficaz entre os membros da empresa tornando possível a sistematização e a criação de processos

empresariais com base na estratégia. Estes processos farão a equipe funcionar sem a presença física do líder, o que permite a mudança do contínuo entre tempo e espaço. Assim o líder pode pensar em novas estratégias e formas de diferenciar o negócio.

A segunda forma é *intuitiva*. Mais comum do que se pensa, é o jeito do líder de executar as coisas cada hora de um jeito, sem planejamento ou uma preparação adequada dos pontos a serem verificados e com frequência, sem análise das informações obtidas. Do ponto de vista da eficácia é um método fraco. Faz com que a empresa não ande sem que o líder esteja presente e, com o tempo, a equipe depende do humor dele para trabalhar.

A terceira forma de execução é a *padronizada*. Aqui existe um padrão para as ações de todos na equipe. Este padrão é seguido com rigor com base na organização de dados e na geração de informações que alimentam a criação de novos padrões. O padrão registra o modo como as informações são recebidas, processadas e utilizadas dentro da equipe. Os colaboradores entendem o valor de cada detalhe no processo e fazem questão de registrar o que acontece em pormenores que podem criar outros padrões e melhorar os processos existentes.

A quarta maneira de executar a estratégia é a *forma planejada*. Quando o líder da equipe precisa definir a pessoa ou a área da empresa que ficará responsável pela execução de determinada função, onde a ação será desenvolvida e quando serão realizados, os resultados que se espera alcançar e outros fatores que envolvem a execução da estratégia, pode-se dizer que a equipe trabalha de forma planejada. Este método é precedido do estabelecimento prévio de um padrão a ser seguido pela equipe durante a execução.

Por último, a forma *sistemática*. É o que acontece quando sua equipe funciona de forma planejada e disciplinada, mantendo-se a integridade e precisão, garantindo a conservação e manutenção da empresa sem a necessidade de supervisão constante. Não há gerentes para checar a qualidade. Ela existe. Não há um clima de desconforto entre a equipe porque o chefe não está presente, as pessoas sabem o porquê, para que e como fazer as coisas e fazem com que elas aconteçam. É obvio que para isso a empresa precisa ter um nível de profissionalismo exemplar. Esta deve ser a meta do líder-empREENDEDOR ao criar um plano e uma estratégia para concretizá-lo.

No entanto, a equipe pode combinar certos métodos para facilitar seu trabalho e garantir ainda mais a qualidade das ações visando o resultado final. O importante é que as funções sejam executadas de forma organizada, pois o seu nível de profissionalismo é diretamente proporcional ao seu nível de organização. Quanto mais organizado você for mais profissional você parece.

Fase 5:
Avalie os resultados alcançados e faça ajustes.

Quando os astronautas norte-americanos, Neil Armstrong e Edwin “Buzz” Aldrin chegaram à Lua, em 20 de julho de 1969, o módulo lunar em que estavam precisava de um local seguro para aterrissar. À distância de 210m de altura eles já não podiam observar se estavam diante de uma superfície plana ou sobre um dos buracos enormes na superfície lunar. Um choque do Eagle com o solo poderia causar a destruição do módulo e o fim da missão. O método que os havia levado à Lua já não estava atualizado. Era preciso que a percepção humana entrasse em ação para executá-lo.

Foi aí que o capitão Neil Armstrong mudou o comando do Eagle do automático para o manual e realizou o pouso, gradualmente, com segurança. Após a aterrissagem, ele pode descer e dar o famoso “pequeno passo para o homem e um grande passo para a humanidade”. É importante lembrar que 80% do tempo em que uma nave espacial fica em órbita, ela está fora da rota. O que garante que ela chegará ao destino são as correções de rumo feitas pelos tripulantes. Há quem afirme que, para a reentrada da equipe Apollo à atmosfera terrestre, Armstrong teve que fazer 10.000 movimentos para correção da rota.

Mas por que isso é relevante? Para alcançar objetivos importantes como chegar à Lua, mesmo com toda a tecnologia disponível e anos de estudos e testes, foi necessário o acompanhamento humano visando a execução precisa da estratégia. De maneira similar, para executar o método com sucesso (seja um negócio ou uma carreira), é preciso se adaptar constantemente e fazer ajustes para que sua trajetória chegue ao destino que você quer, com segurança e sucesso.

“O segredo para o crescimento empresarial não é uma estratégia competitiva e sim uma estratégia inovadora que o diferencie dos demais e gere valor para o cliente”.
– Symon Hill

Durante a avaliação da estratégia é importante questionar se ela é realmente prática. É preciso aprender a dividir as ações e colocar prazos para que elas aconteçam. E, nem sempre isso requer que o líder faça. Ele pode delegar. Mas para que outras pessoas façam isso é necessária a elaboração de formas práticas de tirar o método do papel e executar as ações. As cinco formas descritas na Fase 4 podem ajudar nisso. Desta forma, a

qualidade da estratégia – seu nível de detalhamento e minúcia – tornará possível que qualquer membro da equipe com as qualificações básicas do cargo possa executar o que o método propõe.

Outro aspecto importante é a eficácia da estratégia propriamente dita. Os colaboradores da empresa são seres pensantes, que questionarão o que e porque estão fazendo o que estão fazendo. “Onde estas ações levarão?” “Por que elas são as melhores?” “Na prática, o que elas trarão de resultado para a equipe?” Responder a estas questões ajudará a equipe a manter o foco e avaliar sua estratégia.

Uma estratégia errada bem implementada é como acelerar o carro rumo ao abismo. Uma estratégia errada mal implementada gera perda de tempo e dinheiro. Já uma estratégia certa mal implementada é apenas uma oscilação e não uma melhoria. Por outro lado, uma estratégia certa bem executada é um salto empresarial. Representa um avanço mercadológico. Este deve ser a meta de todas as equipes que buscam a excelência.

A relação entre o líder e a estratégia

Em grandes empresas raramente os colaboradores do ‘chão de fábrica’ tem condições de auxiliar na definição da estratégia ou do método da execução do seu trabalho. Comumente, o colaborador faz o que seu supervisor manda. Mas nem sempre o líder precisa definir toda a estratégia. Por quê?

Conforme vimos no capítulo anterior, o líder-coach prepara sua equipe para que ela defina como o trabalho será feito, indicando para a equipe apenas o resultado, ou seja, o objetivo a ser alcançado com o trabalho. Para liderar uma equipe nos dias de hoje, lidando com os conflitos de gerações e valores, o líder precisa ensinar sua equipe a pensar estrategicamente

para definir o que precisa ser feito sem que ele precise dizer tudo o que cada um tem que fazer. Assim, o líder deve passar para equipe apenas o objetivo das ações, até porque hoje em dia ninguém aceita mais ser simplesmente um ‘pau-mandado’. As pessoas querem saber o que está acontecendo e porque elas devem fazer o que estão fazendo.

Quando o líder não ensina a equipe a tomar decisões, ele está na realidade agindo como **manipulador**. São quatro resultados principais que a postura do líder em relação a estratégia podem gerar. Isso está mais bem explicado em uma matriz que analisa o resultado e o método, quando estes aspectos são definidos ou não pelo líder.

Se o líder determina o método (como fazer) e o resultado (objetivo) o que acontece é um **desperdício de recursos humanos**. Se o líder precisa fazer tudo na equipe, ele não está levando em conta o potencial intelectual de seus colaboradores. Se ele tem que fazer tudo não precisa de equipe. O trabalho poderia ser terceirizado. Em uma equipe, as pessoas tem que participar das coisas. Quando um membro de equipe não quer participar e prefere não se envolver, o discurso dele é mais ou menos assim: “O que o ‘homem’ mandar eu faço, se não, nada feito. Não é responsabilidade minha mesmo... Estou aqui só para fazer. Quem tem que pensar é ele!”. Uma equipe com este estado de espírito está fora da realidade que o mercado busca. E se as pessoas reagem assim, isto é reflexo da liderança.

Por outro lado, se o líder determina o método e não fala para equipe o que estas ações esperam alcançar, temos um quadro de **autoritarismo**. A equipe acaba e começa o ‘euquipe’. Neste quadrante o líder diz assim: “É para fazer assim, assim e assim. Quero as coisas do meu jeito!”. Se o líder se sente no direito de impor sua maneira de ser para a equipe ele está na realidade

manifestando seu perfeccionismo e centralizando as tarefas. A ideia de uma equipe não é pegar para si mais tarefas. É delegar para equipe, dividir o trabalho para multiplicar o resultado.

Mas, se o líder define o resultado, mas não interfere no método, ou seja, deixa a equipe definir como fazer, temos um diagnóstico de uma equipe **autoliderada**, capaz de trabalhar com metas e foco em resultados. Este é o nível ideal de envolvimento da liderança na criação da estratégia. Para alcançar este patamar o líder tem que agir como chefe e passar para a equipe somente o resultado deixando que ela se vire ‘nos 30’ para executar a tarefa. Eles podem escolher utilizar um dos cinco métodos descritos neste capítulo. Só assim os colaboradores aprenderão a trabalhar em cima de metas e prazos definidos. O clima da equipe neste nível é de automotivação e foco. A participação do líder deve ser apenas na definição dos objetivos e na avaliação dos resultados alcançados.

No entanto, quando o líder não define nada (nem o resultado, nem o método) é sinal que a equipe está em um espírito de anarquia. Anarquia aqui tem o sentido de ‘espírito de independência’. Nem sempre a anarquia é um sinônimo de bagunça. A definição principal de anarquia é ‘negação do princípio de autoridade, ou ausência de chefe’. Assim, a anarquia dentro de uma equipe só passa a ser prejudicial quando cada um começa a fazer o que quiser. Isto não pode acontecer.

O líder-coach deve aproveitar este estado de ‘negação ou ausência de chefe’, que nada mais é do que a consciência de que consegue trabalhar sem a presença de chefe e treinar seus colaboradores para evoluir para o estágio de autonomia. Autonomia é o ‘direito de guiar-se pelas próprias leis’. A equipe autônoma é livre e se sente assim, mas seu espírito de liberdade é na realidade a anarquia bem direcionada e esta direção vem do líder-

coach. Ora, se a autonomia é um direito, ele deve ser conquistado como qualquer outro. Pense por exemplo, quando na adolescência, seus pais lhe deram uma cópia da chave de casa e a liberdade para chegar um pouco mais tarde. Para adquirir este 'direito' você teve que se mostrar responsável e capaz de respeitar certos limites impostos por eles. O mesmo acontece na equipe. Autonomia só vem depois de você ter se mostrado capaz de fazer o básico corretamente.

RESUMO

Uma estratégia com foco em resultados fará com que você e sua equipe se diferenciem dos seus concorrentes e parem de competir por gerar valor para seus clientes. A estratégia inovadora pode ser definida buscando resolver um problema, por agregar valor ou inovar um processo.

A definição de uma estratégia passa por cinco fases: definição de um objetivo claro e comunicado entre todos, identificação dos fundamentos de sua função, ou seja, aquilo que mantém seu trabalho de pé; descartar o que for supérfluo, isto dará condições de fazer o que precisa ser feito mais as tarefas da nova estratégia; manter o foco obsessivo na execução dos fundamentos que lhe possibilitarão atingir os resultados e; a avaliação dos resultados obtidos com os devidos ajustes necessários.

O líder deve participar apenas na definição dos objetivos e na avaliação dos resultados alcançados. Uma estratégia assim coloca a equipe na direção certa e orienta os esforços de todos para o mesmo objetivo.

Segredo Nº 3

A COMUNICAÇÃO É INCENTIVADA EM TODOS OS NÍVEIS

Heráclito, filósofo grego nascido por volta de 540 a.C, afirmava que “tudo aquilo que se opõe, concorda; e tudo aquilo que difere, quando em união, resulta na mais bela harmonia”. Da mesma maneira, harmonizar em si mesmo a razão e a emoção é a chave para comunicar-se com maestria. Para que haja comunicação e trabalho em equipe é preciso harmonizar os lados opostos do cérebro, a razão e a emoção. Sem a integração dos hemisférios cerebrais para se comunicar, a convivência seria insuportável.

Este aspecto do trabalho em equipe merece mais atenção do que todos os outros. Partindo do princípio de que a grandeza de uma equipe depende da habilidade que cada um tem para lidar com a diversidade e se relacionar bem com os outros, comunicar-se bem é condição *sine qua non* para trabalhar em equipe. Incentivar a comunicação na equipe envolve o uso da linguagem, entender como a comunicação pode nos ajudar na prática, deixar de orientar-se pelos mitos sobre comunicação, resolver os problemas e melhorar a comunicação interpessoal.

Nossa maneira de utilizar a linguagem criou a nossa realidade. Por exemplo, seu gato nunca vai reclamar para você da qualidade do leite. “Qualidade” é

um conceito que não faz parte da realidade do gato. Seu cachorro nunca ficará magoado por que você deixou de fazer uma festa no aniversário dele. “Fazer aniversário” não faz parte da realidade do seu cachorro. Porque não? Porque nos animais irracionais, falta uma característica presente apenas nos humanos: a linguagem.

A linguagem é responsável pela nossa formação e pelo modo como enxergamos o mundo. Por meio dela podemos aprender e ensinar. Piaget apontou como o estímulo certo é fundamental para o desenvolvimento humano da criança e este estímulo acontece através da comunicação – meio pelo qual utilizamos a linguagem para expor nossos pensamentos e sentimentos. Portanto, é correto afirmar que nossa realidade é formada pelo uso que fazemos da linguagem, tanto para perceber como para explicar o mundo a nossa volta. Tudo o que você tem dentro de sua cabeça, entrou aí através da linguagem. E tudo o que sai da sua cabeça também sai de dentro dela através da linguagem. Sem ela não seríamos humanos. E a comunicação, é processo de tornar comum os nossos pensamentos e sentimentos para as pessoas com quem nos relacionamos. Uma criança com três anos de idade já tem o domínio da gramática de sua língua materna. Utilizar a linguagem para se expressar e criar vínculos é algo que está presente em nós desde bem cedo. Portanto, podemos concluir que o uso que fazemos da linguagem, favorece ou enfraquece a criação de relações humanas salutares.

Por exemplo, as crianças brincam mais com alguns coleguinhas do que com outros. E não se importam de “dar um gelo” em quem é mais chato ou “metidinho”. Faz parte do Código de Ética Infantil: quem é ‘legal’ recebe o direito de brincar com a turma. Quem é ‘mala’ ganha o passaporte para a ilha deserta. Fica sozinho até criar coragem de deixar o orgulho e voltar, sob a pena de trazer um brinquedo novo para turma toda

brincar até quebra-lo e devolvê-lo em pedaços. E sem reclamar, se quiser ser aceito novamente pelo grupo. Talvez você mesmo tenha passado por isso. Intuitivamente, as crianças sabem que a falta de companheirismo – a falta de comunicação – é uma maneira dolorosa de punir alguém. Ficar sem contato com os outros é um castigo cruel desde a infância. Na realidade, a falta de comunicação é um caso de vida ou morte!

O primeiro a pensar nisso, provavelmente foi Frederico II, imperador alemão de 1196 a 1250. De acordo com um historiador medieval, ele promoveu um teste para tentar descobrir qual seria a língua original. Queria saber se a criança nasceria falando a língua adâmica, o hebraico, o latim ou o alemão. No teste, as mães adotivas e amas de leite de recém-nascidos podiam cuidar das necessidades físicas deles, como amamentar, dar banho e trocar – mas, eram PROIBIDAS DE CONVERSAR COM SEUS BEBÊS. O resultado? As crianças morreram. Não conseguiram viver sem o carinho, as palavras afetuosas e as expressões faciais alegres das mães adotivas.

Em nossos dias, pesquisadores estudaram a importância da comunicação num estudo de isolamento, onde convidaram cinco homens a ficarem trancados – sozinhos em um quarto escuro. O primeiro aguentou oito dias. Outros três suportaram dois dias, sendo que um deles ao sair do quarto exclamou: “Nunca mais!” O quinto homem suportou o teste por apenas duas horas. Mesmo no caso de quem gosta de ficar sozinho, a solidão pode ser excruciante. Veja o caso do navegador Carl Jackson que passou 51 dias velejando pela costa do Oceano Pacífico. Ao voltar à terra firme, ele disse que “sempre se julgara auto-suficiente”, mas, descobriu em alto mar, que “a vida sem as pessoas não faz sentido”! E

concluiu: “A solidão no segundo mês foi martirizante...”. Mesmo que tirássemos férias e fôssemos para um lugar onde poderíamos ficar sozinhos com nossos pensamentos, logo sentiríamos falta da correria do trabalho e das reclamações de seu chefe e dos clientes. A comunicação é parte principal da nossa vida.

As aplicações práticas da comunicação

É lamentável perceber como as pessoas definem comunicação. Em meus cursos e palestras sobre este tema, quando pergunto o que elas entendem por comunicação, as respostas mais comuns, são: ‘falar bem, dar feedback, trocar informações, fazer gestos, ser bom orador, entender de T.I., colocar o outro no seu devido lugar’, além das definições de dicionário. Sempre fico admirado e ao mesmo tempo entusiasmado ao saber que a principal ferramenta para viver na Era das Relações Humanas, ainda é desconhecida pelas pessoas. As pessoas não sabem como a comunicação se manifesta no seu cotidiano e muito menos, como melhorá-la pode trazer benefícios duradouros.

Se o homem é um ser social, comunicar-se com excelência é essencial para construir relações interpessoais saudáveis. Sem isso não há trabalho em equipe. Trabalhar em equipe é relacionar-se com os outros. É aí que a comunicação se torna a ferramenta principal, pois através dela, vivemos melhor física, emocional, social e profissionalmente.

Veja os impactos da interação humana em uma relação a dois. A falta de diálogo e entendimento sobre como gastar o dinheiro causa a maior parte dos problemas conjugais e tem levado casais ao divórcio. Homem e mulher não se entendem sobre a gestão das finanças e como diz o ditado: “Quando a fome entra pela porta, o amor sai pela janela”. E agora se divorciar só

leva 30 minutos! Apenas no primeiro semestre de 2011, em São Paulo, o número de registros de divórcio aumentou em 185%.

Entre pais e filhos acontece a mesma coisa. Certo cliente me disse que quando entra no quarto do filho adolescente, ele tem a impressão de estar entrando num país estrangeiro sem conhecer a língua. O problema de comunicação entre pais e filhos acontece porque o filho de 15 ainda não teve a idade do pai. Mas, o pai de 45 anos já teve 15. Quem tem que ter a habilidade de adaptar a linguagem do outro é o pai, não o filho! Outra falha na comunicação familiar é não perceber que os sentimentos e ansiedades dos filhos são revelados de forma espontânea, não com hora marcada.

E a cada dia os pais passam menos tempo com seus filhos. Pesquisas feitas pelo Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan mostram que, na década de 80, as mães que trabalhavam fora gastavam em média 11 minutos por dia de tempo de qualidade com os filhos, durante os dias de semana. Os pais, apenas 8 minutos. Nos finais de semana, a mãe gastava 30 minutos e o pai, 14. Isso dá em média 3ho3 minutos por semana com os filhos. Você que é pai ou mãe, considera este tempo suficiente para conversar, conhecer os pensamentos e se aproximar do seu filho?

Fisicamente, a falta de comunicação e relacionamentos satisfatórios tem o mesmo impacto negativo sobre a saúde, que a pressão alta, o fumo, a obesidade e a falta de atividade física. Pessoas que ficam sozinhas têm quatro vezes mais chances de pegar um resfriado do que aquelas socialmente ativas. Homens divorciados (antes dos 70) morrem de doenças cardíacas, câncer e derrame, duas vezes mais que homens casados. Morrem de hipertensão três vezes mais e cometem suicídios cinco vezes mais. Morrem de cirrose sete vezes mais e de tuberculose dez vezes mais! Aos machistas de

plantão: se o casamento faz mal à saúde do bolso, ficar sozinho faz mal a saúde física e mental! O risco de Alzheimer também dobra quando a pessoa é solitária.

A comunicação nos supre ainda de outra necessidade emocional: a necessidade de identidade. Quem define se somos inteligentes ou idiotas, espertos ou lerdos, bonitos ou feios? Tenha certeza que não é a imagem no espelho, e sim, o modo como outras pessoas reagem a nossa interação com elas. Decidimos quem somos baseados no modo como as pessoas reagem a nós. Como no caso do Menino Selvagem de Aveyron. Este menino foi encontrado cavando uma horta em busca de alimento numa aldeia francesa, no século 18. Ele havia passado os primeiros anos da infância sem contato com outros humanos, e não havia nele nenhum traço que se podia esperar de um ser social. Apenas com a influência de uma mãe amorosa é que o menino começou a agir e a pensar em si mesmo como sendo um humano.

Todos nós temos um pouco do menino de Aveyron. Nascemos sem nenhum senso de identidade. Vamos criando nossa identidade a partir do modo como os outros nos definem. As mensagens que recebemos até os 7 anos de idade são as mais fortes, mas, a influência dos outros permanecem presentes em nós pelo resto da vida. Pense em si mesmo e no modo como se veste ou como fala. Quando você começou a agir deste modo e por quê? Ao meditar nisso, você perceberá que sofreu algum tipo de influência de alguém em algum momento da sua vida, como quando um estilo de música marca uma geração. Tudo isso foi moldando sua identidade.

Ao longo da vida somos atraídos a pessoas que confirmem nossa identidade. Esta confirmação depende, é claro, de sua autoimagem. Por exemplo, se você tem uma autoestima elevada, a tendência é se aproximar de pessoas que lhe tratem bem e evitar a todo custo pessoas que lhe tratem mal. No entanto, se você se julga uma

pessoa sem valor tende a se relacionar com pessoas que lhe desprezem. Esta é uma explicação do porque muitos permanecem em um relacionamento desamoroso, pernicioso e frustrante. Se você se considera um perdedor, se associará com pessoas que confirmem sua autopercepção negativa. É claro que há relacionamentos de apoio, que podem tanto confirmar quanto transformar sentimentos de inadequação em autorrespeito, da mesma forma que os relacionamentos prejudiciais reduzem a autoestima. Um relacionamento de apoio faz o papel inverso.

Pense ainda em como a comunicação satisfaz sua necessidade de convívio social. Alguns cientistas afirmam que a comunicação é o principal meio pelo qual os relacionamentos se iniciam. Através da comunicação, muitas das necessidades humanas são satisfeitas. Sentimos prazer quando conversamos com alguém que é divertido e nos alegra com sua conversa. Demonstramos afeto quando visitamos uma pessoa querida após um período de luto (nem que seja apenas para mostrar a ela que nos importamos). Somos incluídos quando entramos em uma rodinha de amigos para não ficarmos sozinhos.

Se quisermos evitar uma tarefa desagradável, experimentamos a sensação de fuga, por conversar com o colega da mesa ao lado, até o relógio de ponto marcar o fim de mais um dia. Relaxamos quando simplesmente jogamos conversa fora em um bate-papo descontraído. Sentimos o controle da situação quando fazemos solicitações a outras pessoas, ou reivindicamos algum direito. Agora, leia novamente este paragrafo e preste atenção às palavras sublinhadas. Pense em como a sua vida seria vazia sem que estas necessidades fossem satisfeitas. Pense em um problema que você está enfrentando hoje. Agora, neste exato momento. Pensou? Existe 99% de chance de este problema ter entrado na sua vida por causa de um de seus relacionamentos.

Alguém que deixou de fazer o que lhe prometeu e isso te chateou. Ou uma pessoa que entrou na sua vida e agora você não consegue se livrar dela. Alguma ofensa que fizeram contra você – ou você falou o que não devia e agora está arrependido e não sabe como consertar – enfim, um problema linguístico.

Em minha adolescência tive muita dificuldade para fazer amigos. Sempre fui muito tímido e não gostava de me expor. Tinha vergonha de mim e me julgava indigno de ser amigo de alguém. No fundo eu pensava que não tinha nada para oferecer para os outros. Mal sabia eu que para ser amigo de alguém basta que você dê a outra pessoa algo simples que não custa nada e tem um impacto enorme: sua atenção. Quando você dedica alguns minutos do seu tempo a uma pessoa, isso a faz sentir-se valiosa, e esta é a chave de uma verdadeira amizade: fazer com que os outros se sintam não só importantes em sua companhia, mas valiosos como seres humanos. Por não saber disso eu me via em constante confusão em relação a ser e ter amigos e como você sabe a confusão não é a melhor amiga da boa decisão. Minha confusão em fazer amigos atordoava minha habilidade de tomar decisões em relação ao tipo de pessoas com quem eu queria compartilhar minhas vitórias e frustrações.

Quando tinha entre 16 e dezessete anos, mudou-se para perto da casa de meus pais uma família com três filhos. Um deles, (na época com a mesma faixa etária que eu) foi matriculado na mesma turma em que eu estava. Com o tempo acabamos criando um vínculo, afinal, íamos e voltávamos da escola juntos todos os dias. Fazíamos trabalhos escolares juntos. Inevitavelmente, conversávamos muito e isso acabou tornando-se uma amizade. Até que meus pais começaram a se queixar que meu comportamento já não era tão produtivo. Meu pai dizia que eu não trabalhava mais direito. Minha mãe

reclamava que eu não a acompanhava nos fins de semana na igreja. Eu não entendia o porquê. Era como se eles não percebessem que eu estava bem – como nunca antes havia estado.

Até que um dia, ao encontrar meu colega para irmos juntos para o colégio, percebi que ele estava agitado. Diferentemente dos outros dias, naquele dia em especial ele queria ir logo para a escola como se estivesse atrasado. Sempre saíamos alguns minutos antes e morávamos a três quadras da escola. No meio do caminho, perto de um terreno baldio ele parou e entregou um pacotinho com um pó branco para um cara que estava na esquina. Era cocaína. Meu amigo estava envolvido com o tráfico de drogas.

Hoje eu sei por que meu comportamento havia mudado. De tímido estudante eu havia me tornado um ousado crítico de tudo. E os resultados foram marcantes. Já havia perdido a confiança dos meus pais. Tudo porque eu tinha conseguido um amigo. Eu estava sendo convencido gradativamente pelo comportamento negativo do meu colega de classe. Felizmente, naquele ano eu abandonei a escola e comecei a trabalhar na empresa do meu pai por tempo integral e este meu colega, logo depois foi preso por roubo. Até hoje me pergunto o que seria de mim se tivesse continuado com aquela amizade. Por que estou contando isso para você? Por que quem não tem a habilidade de se relacionar acaba sendo manipulado. Portanto, peço que leia este curso de rápido de comunicação interpessoal e relações humanas com a mente aberta. Você não precisa cometer os mesmos erros.

Sem falar da importância que a comunicação tem para a realização dos objetivos práticos e profissionais. Você se comunica para dizer ao cabeleireiro para cortar seu cabelo um pouco mais dos lados do que em cima. Fala ao arquiteto como quer o acabamento do seu

banheiro. Negocia as tarefas domésticas e argumenta com seu filho na hora de escovar os dentes ou ir dormir. Sem poder se comunicar, como seria o exercício de viver em sociedade? Segundo a professora Rosabeth Moss Kanter, da Escola de Administração de Harvard, após concluir sua graduação, as principais habilidades são as sociais, ou seja, saber se comunicar, ouvir e compreender, trabalhar em equipe e liderar. A comunicação vem antes do currículo e da graduação. Ou seja, além de um trunfo social, a comunicação é a chave que abre a porta do sucesso ou do fracasso profissional.

As carreiras também sofrem quando não se relaciona bem com os pares. Por quê? Quem se comunica bem é percebido pelos outros como sendo mais inteligente. 75% do dia de um administrador de empresas ele passa se comunicando. Se você não é bom em se comunicar terá dificuldades para ser promovido a um cargo de liderança. Se você não se relaciona bem, também não consegue trabalhar em equipe. Apenas um membro da equipe que não se relaciona direito já enfraquece o todo, assim como a força de uma corrente é igual à força do seu elo mais fraco.

Até mesmo a Pirâmide das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, reafirma a importância de se comunicar para viver e atingir a auto realização. Pense em como seria difícil conseguir água potável, comida, roupa e abrigo sem ir até o departamento de água de sua cidade e solicitar ao atendente água tratada em sua casa. Ou sem ir ao supermercado fazer suas compras do mês e passar pelo caixa. Sem escolher suas roupas na loja em que você compra há anos por causa do atendimento daquela ‘mocinha’. Como satisfazer suas necessidades de segurança e bem estar sem contar com o apoio da segurança pública, ou sem falar com o guarda que lhe parou em uma blitz? Vamos pular dois níveis na

pirâmide e nos concentrar direto no topo: como se auto realizar na vida e desenvolver o seu potencial ao máximo sem se comunicar, uma vez que nosso senso de identidade depende da reação dos outros ao modo como agimos? A certeza de que estamos sendo as melhores pessoas que podemos ser depende do convívio harmonioso consigo mesmo e com os outros. Enfim, à medida que subimos na vida, o que mais precisamos é da habilidade de se comunicar bem.

A falta de relacionamento entre a empresa e seu público é causa de mortalidade empresarial. Mais de 64% das empresas fecham antes do 2º ano de vida por falta de planejamento, o que inclui a falha em dizer claramente o quê elas realmente vendem para seus clientes. A empresa quebra por que não consegue comunicar ao seu público-alvo que ela tem o que ele procura. A oferta de um relacionamento futuro entre a empresa e o cliente não se concretiza. As relações comerciais podem melhorar quando se relaciona bem com os clientes.

Cerca de 40% das vendas são perdidas por causa de um aperto de mão mal dado. Sua postura também é responsável pelo modo como sua mensagem é recebida pelo cliente. Da próxima vez que for ao banco olhe bem a postura de quem estiver sentado à mesa conversando com o gerente. Se ele estiver inclinado para frente falando baixinho, pode saber que ele está pedindo dinheiro emprestado para o banco. Por outro lado, se ele estiver encostado na cadeira, com os braços cruzados e olhar desconfiado – é o gerente que está lhe oferecendo um serviço do banco, seja um plano de previdência, um seguro ou até mesmo um empréstimo. A mesma situação depõe contra você ou a seu favor, dependendo da sua linguagem corporal.

Mitos sobre a comunicação

Durante muito tempo, o mito foi a única forma de compreender a realidade. Depois, o pensamento científico veio provar através da observação o que realmente funcionava através de causa e efeito. Assim, o que carece de causa e efeito é um mito. É fruto do acaso, portanto, imprevisível e impossível de ser medido cientificamente.

O primeiro mito sobre comunicação é o de acreditar que só por que sou um emissor, automaticamente o receptor entenderá o que eu disse e começará a agir de acordo com o que entendeu. O homem moderno criou para si o hábito de colocar um “passo a passo” para tudo, tentando muitas vezes sistematizar coisas que não podem ser sistematizadas, como por exemplo, as relações humanas.

Durante muitos anos a comunicação foi ensinada nas escolas através de um modelo adaptado da linguagem escrita que definia os componentes do processo comunicativo como emissor, meio e mensagem, receptor e os problemas de comunicação eram chamados de ruídos. É o que chamo de “Modelo café-com-leite”. Em nossos dias, não considero prudente tomar esse modelo obsoleto como regra quando o assunto é comunicação interpessoal. Ele serviu para um propósito e foi muito útil durante seu tempo, mas, no que se refere a relacionamentos está ultrapassado.

Por exemplo, desde que o trabalho tornou-se intelectual, é bastante comum que as pessoas façam uma coisa pensando em outra. Por isso, os problemas de comunicação não são apenas os ‘ruídos’ externos, mas também os “ruídos mentais”. O cérebro recebe cerca de 40 milhões de inputs por segundo. Assim, ele precisa funcionar como um coador de café, filtrando o que é importante, deixando passar apenas a essência,

enquanto o pó fica retido. Saber utilizar sua habilidade de comunicação para que a essência de sua mensagem passe por estes filtros inconscientes exige mais do que ser um emissor de uma mensagem para alguém. É preciso entrar em sintonia com outro e descobrir que tipo de ‘coador’, ou filtro ele está usando para se comunicar, antes de emitir sua mensagem. Caso contrário, aquilo que você está dizendo será apenas mais um ruído entre os 40 milhões de inputs, ou apenas mais uma ‘sujeirinha’ que não passará pelo filtro. Como diz o ditado popular: “Sua mensagem entrará por um ouvido e sairá pelo outro...”. Comunicar é falar a mesma linguagem do outro.

Outro mito: acreditar (e divulgar) que a comunicação é mais importante através da linguagem corporal do que através das palavras ou do tom de voz. Os atores tem uma definição muito interessante sobre o trabalho no palco. Eles dizem que atuar é usar o seu aparelho de linguagem (o corpo inteiro) para representar uma personagem. O mesmo se aplica à comunicação. Sem usar todo o seu ‘aparelho de linguagem’, a comunicação ficará prejudicada. Em alguns casos, a linguagem corporal será a melhor forma de expressão. Em outros será o tom de voz. Às vezes só teremos a palavra para nos expressar, e assim por diante.

A origem deste mito está em um estudo feito pelo psicólogo e professor emérito de psicologia da UCLA, Albert Mehrabian, pioneiro nos estudos sobre os componentes da comunicação interpessoal como fator de proximidade entre as pessoas. De acordo com a pesquisa publicada por ele, (à página 252 do *Journal of Consulting Psychology*, 1967, vol. 31, Nº 3), para que a comunicação favoreça o emissor da mensagem impactando positivamente o receptor deve-se dar mais atenção à linguagem corporal do que ao tom de voz e às palavras. A proporção dos componentes seria de 7% para

as palavras, 38% para o tom de voz e 55% para a linguagem corporal. Até aí tudo bem. O problema está quando se analisa a metodologia da pesquisa.

Vozes de três mulheres foram gravadas dizendo a palavra “talvez” (*maybe*) com entonação que procurasse significar:

1. *Que a pessoa talvez goste;*
2. *Que a pessoa não demonstra apreço nem aversão (neutralidade);*
3. *Que a pessoa talvez não goste.*

As palavras foram gravadas duas vezes, pelas três mulheres, perfazendo um total de 18 enunciações da palavra “talvez”, com as entonações acima descritas. Essas gravações foram apresentadas a 17 ouvintes (todas também mulheres) que deveriam julgar, ao escutar cada palavra, se a comunicação era positiva, neutra ou negativa, dentro de uma escala apresentada no estudo. Fotografias de três modelos foram também tiradas com expressões faciais que pudessem significar:

1. *Que gostou de algo;*
2. *Que está neutra em relação a algo;*
3. *Que não gostou de algo.*

As vozes e fotografias foram emparelhadas de determinada forma (que não nos interessa no momento) descrita no estudo original, de maneira que as avaliadoras podiam ver uma foto com expressão facial positiva e escutar um “talvez” negativo, ou neutro etc. O estudo utilizou gravações de voz feminina a partir de uma única oportunidade, avaliando pessoas que interagiam entre si enquanto aguardavam em uma fila para serem atendidas. Acredito que você não passa a vida toda em uma fila, passa? Ater-se a esta pesquisa como verdade absoluta sobre comunicação é como apostar

todas as fichas em um carro 67 que disputará uma corrida de força com um carro atual. Absurdo, não acha?

Hoje, para se comunicar eficazmente você precisa entender que cada caso é um caso e não desconsiderar o poder das palavras ao interagir com alguém. Nem o próprio Mehrabian fez isso! De acordo com ele, quando duas pessoas estão se comunicando, os três ingredientes são levados em conta e avaliados. Ele não pensava que um era mais importante que o outro, mas, que durante uma conversa, o nível de interesse do interlocutor era diferente dependendo da situação e do teor da conversa. Não é coerente, por exemplo, passar uma bronca sorrindo e cantarolando sem parecer sarcástico. A linguagem corporal tem que combinar com as palavras que estão sendo ditas e com o tom de voz em que são proferidas.

Obviamente, em situações distintas cada um dos ingredientes da comunicação ganha mais destaque. O Dr. Edward Hall, antropólogo especialista em proxêmica (disciplina que estuda como as pessoas usam o espaço e o efeito disso nas relações interpessoais), afirma que uma conversa considerada íntima tem como distância entre os interlocutores aproximadamente 50 centímetros. Neste caso, há maior probabilidade de que os interlocutores tenham maior contato físico por causa da linguagem corporal se assemelhar com mais facilidade. As mulheres se comunicam melhor que os homens, porque entre outros fatores, de acordo com Allan e Barbara Pease, durante uma conversa elas ficam ligeiramente mais próximas umas das outras e se tocam até 6 vezes a mais do que os homens.

Mas, a mesma mulher pode não conseguir se comunicar bem com seu marido se priorizar apenas o uso das palavras ao tentar se comunicar com ele. A dra. Louann Brizendinne, psiquiatra, professora da

Universidade da Califórnia, em São Francisco e autora do livro “O cérebro feminino” afirma que as mulheres falam em média 20 mil palavras por dia enquanto os homens falam apenas 13 mil. Mesmo assim, a mulher fala, fala, fala e o marido não escuta. Quando ela fica calada a primeira coisa que ele diz é: “Benzinho, aconteceu alguma coisa?...” Olha que paradoxo! A mulher fala 7 mil palavras a mais que os homens todos os dias, mas, só é ouvida quando fica quieta...

Diferentemente, no caso de uma operadora de telemarketing, o tom de voz assume a liderança em relação à preferência do ouvinte. Mesmo no caso de operadores que fazem serviço de cobrança, o tom de voz respeitoso e no ritmo do cliente faz com que ela dê o seu recado sem que o cliente fique zangado por estar recebendo uma cobrança – algo desagradável para qualquer pessoa. Palavras duras podem ser ditas com tom de voz apropriado, mas palavras doces não são bem recebidas se faladas com tom de voz irritante. Sendo assim, não podemos definir um componente da comunicação mais importante que o outro. Cada caso é um caso. A má interpretação da pesquisa de Merabian, fez com que as pessoas se esquecessem da importância das palavras na arte da convivência. As palavras são o meio como nosso cérebro codifica nossas emoções e sentimentos para externar nossas opiniões sobre o mundo. Palavras fortes e positivas sempre evocam sensações fortes e emoções positivas.

Um fotógrafo e pesquisador japonês, chamado Masaru Emoto, passou mais de vinte anos estudando o efeito das palavras sobre as moléculas de água. Sua pesquisa consistia em expor a água ao som de palavras como amor, esperança, fé, perdão, entre outras. Daí congelava a água no momento exato e a fotografava. Ao

levar estas imagens para um microscópio, ele isolava o formato da molécula ao entrar em contato com o som. As imagens são lindas e impressionantes! Mas, ao expor a mesma água aos sons de palavras como ódio, raiva, a voz de Adolf Hitler, entre outras – a molécula de água fotografada e ampliada revelava uma aparência disforme, feia e sem brilho. Isto é relevante para nossa discussão, por que assim como as palavras proferidas agitam ou destroem as moléculas de água, as palavras que usamos para nos expressar podem ter um efeito edificante ou desanimador. Lembre-se que mais de 60% de nosso corpo é composto de água. Como o seu uso das palavras está impactando as moléculas de água dos outros?

Desconsiderar a importância das palavras na comunicação é uma falha de inteligência interpessoal. Da mesma forma que, para que uma refeição seja nutritiva é preciso combinar carboidratos, proteínas e vitaminas presentes em hortaliças, por exemplo, a comunicação excelente requer que haja uma combinação na proporção certa, de palavras, tom de voz e fisiologia.

Entendendo estes dois mitos sobre a comunicação, fica mais fácil desenvolver sua inteligência social. A comunicação é a cola que une as pessoas. Se for fraca, manterá os interlocutores juntos por um tempo, depois talvez se afastem e a “amizade nunca mais será a mesma...”. Por outro lado, quando se reconhece a importância da comunicação para se relacionar bem com os outros e se dedica tempo e atenção em desenvolver esta habilidade indo além das histórias modelos obsoletos, aí sim você tem chances de se aproximar das pessoas e construir relacionamentos mais fortes e duradouros, tanto em sua equipe como em sua vida pessoal. Agora que passamos isso em pratos limpos,

vamos falar dos principais problemas de comunicação, presentes no dia a dia das equipes.

Os problemas de comunicação

Por mais simples que sejam, os problemas devem ser eliminados o mais rápido possível. Só eu sei quantas vezes fiquei exposto a crimes por que meu Fusca dava problema nos lugares e horários mais improváveis... O mesmo acontece com os problemas de comunicação. Se não forem resolvidos de verdade, ou seja, se forem tratados com paliativos – vão permanecer lá e vão estourar nas horas mais impróprias.

Roberto Shinyashiki tem uma expressão interessante em que ele diz que “os problemas são como despertadores: se não forem desligados direito, despertam de novo!”. Os problemas de comunicação, assim como todos os problemas, se escondem de forma muito sutil. São quase imperceptíveis. A gente nem nota como eles surgem, mas nos vemos em dificuldades quando eles reaparecem. Nas empresas, os problemas de comunicação são verdadeiras pragas. Trata-los definitivamente começa com a identificação destes problemas e quais são seus impactos nas relações humanas.

“Em vós mesmos reside a causa que entra em vossa vida.” – R.W.Trine

Já percebeu como as pessoas distorcem as mensagens que recebem? Nossa maneira de transmitir informações nem sempre é compreendida pelas pessoas com quem nos relacionamos. A boa comunicação não é apenas em falar bem, usar palavras bonitas e complicar para impressionar. No dia a dia, na conversa com o garçom ou o frentista do posto, nem sempre

conseguimos ser claros para expor nossa vontade e fazer nossos pedidos. E quanto mais pessoas estiverem envolvidas no processo de comunicação, maior o risco de distorção da mensagem.

Um dia desses, numa cafeteria de minha cidade, logo após o almoço, pedi um café expresso e reforcei que queria pela metade (estava de estômago cheio e não queria uma xícara grande). A menina e anotou meu pedido e entrou para prepara-lo. Minutos depois voltou com uma xícara transbordando e com o pires alagado de café. Ela anotou meu pedido, mas não prestou atenção ao que eu falei. Perguntei a ela o que havia acontecido e ela me disse que havia passado o pedido para uma colega que pediu para outra e, por isso, ‘não era a responsável’ pelo meu desagrado.

Percebeu como as pessoas distorcem as coisas? Eu não queria que ela se responsabilizasse pelo café transbordante, só que ela me explicasse o que tinha acontecido. Afinal, se ela não entendeu o que eu disse – a culpa era minha. Eu poderia ter me expressado mal. Mas, ela entendeu que uma vez que o erro foi da colega, eu tinha que aceitar sem reclamar... (Mas, ela também pode ter simplesmente passado o meu pedido como faz todos os outros: “Um café na mesa tal!” e esquecido de acrescentar os detalhes). Com isso ela distorceu a informação que eu lhe passei e me atendeu mal.

Isso exemplifica bem o que eu quero dizer em relação às distorções. Cada um de nós tem um modo de pensar. Um jeito de pensar e processar o que acontece de uma maneira diferente dos outros. Por isso, quando tiver que passar uma mensagem ou fazer um pedido, lembre-se de que as chances de dar errado equivalem ao número de envolvidos elevado ao quadrado. Por melhor comunicador que seja, se você passar uma ordem e para que seu pedido seja atendido outras cinco pessoas estejam envolvidas, a chance de dar errado é de vinte e

cinco por cento. Além de se comunicar com clareza você terá que acompanhar o processo de execução da ordem para evitar que as distorções aconteçam pelo caminho. Sempre que possível, identifique o responsável e fale diretamente com ele. Assim você se previne contra aborrecimentos e melhora sua comunicação.

Se você já estudou a comunicação interpessoal já ouviu falar dos ruídos da comunicação. Existem três tipos comuns de ruídos que atrapalham a comunicação interpessoal: o ruído externo, ou seja, aquilo que está relacionado ao ambiente físico em que os comunicadores estão interagindo e que dificultam o receptor de ouvir o que o transmissor está falando. O ruído fisiológico, que pode ser um problema de saúde, como por exemplo, problemas na audição ou na fala do transmissor ou receptor. E o ruído psicológico, que são forças alheias ao comunicador, que interferem no modo como ele se expressa ou compreende uma mensagem, como no caso de um pescador que exagera no tamanho do peixe que pescou só para convencer os outros de suas habilidades de pesca. No entanto, quero acrescentar a esta categoria, os ruídos mentais.

Desde que passamos a trabalhar mais com a mente do que com o corpo, estamos expostos constantemente a distrações que dão brecha a problemas de comunicação muito mais sutis do que simplesmente não prestar atenção ao que o outro está falando. É cada vez mais comum estarmos fisicamente em um lugar e mentalmente em outro. Por isso a expressão ruídos mentais é apropriada para explicar bem os problemas de comunicação interpessoal sobre os quais o emissor da mensagem não tem poder nenhum. São ruídos que só podem ser identificados com análises mais profundas. Pierre Weil, em seu livro “Relações Humanas na Família e no Trabalho”, fala sobre alguns destes ruídos, que em sua época já prejudicavam a comunicação interpessoal.

Pode ser uma atitude do receptor, que ouve apenas o que lhe interessa e se apega mais a sua opinião do que ao conteúdo da mensagem, seguindo apenas o que lhe convém.

O **egocentrismo** é um ruído mental, por que impede a pessoa de enxergar as coisas do ponto de vista de quem fala e a faz rebater o que está sendo dito sem antes ouvir e avaliar a conclusão do assunto. Isso tira o brilho da comunicação interpessoal, por que é como rir de uma piada, antes que a pessoa que a está contando termine. Perde a graça e interrompe a outra pessoa, além de ser uma falta de respeito. Outro ruído terrível que beira ao pecado é a discriminação ou deixar-nos guiar por estereótipos. Certos termos, como branco, negro, pobre, rico operário, patrão, português, caipira, gaúcho tem uma conotação negativa que predispõe a pessoa a não dar a devida atenção ao que está sendo dito por que tira a credibilidade de quem está transmitindo a mensagem. As diferenças que existem entre os seres humanos é que moldam os ambientes em que a comunicação acontece. Saber respeitar o outro como ele é – essa é a base para comunicar-se com maestria.

Um ruído mental muito comum (principalmente entre os homens) é a **competição inconsciente**. Já percebeu que em uma roda de amigos, quando um deles conta uma piada e todos riem, logo em seguida – como se fosse uma questão de honra – alguém tem que contar outra melhor do que a primeira? Sem contar que, em uma relação de hierarquia, o indivíduo que está sujeito ao cargo do outro, muitas vezes se sente frustrado e proíbe-se de ouvir o que o outro está dizendo. Quando é preciso estabelecer um diálogo, ambos querem se fazer entender cortando a palavra um do outro. Como diria Pierre Weil, a conversa se torna um “Monólogo Coletivo”.

Os últimos dois ruídos mentais que pude identificar são a transferência inconsciente e a projeção. A primeira caracteriza-se quando o receptor tem um sentimento em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor e transfere estes sentimentos para ele, indispondo-se ao que está sendo comunicado. Resultado? Não há comunicação. A **projeção** nos faz acreditar que o interlocutor tem intenções que nós teríamos no lugar dele. Isso é perigoso, por que faz com que fiquemos com o pé atrás em relação ao que o outro está falando e assim não prestamos atenção ao que ele realmente está transmitindo.

Refleta: quantos destes ruídos mentais você conhecia? Quais deles podem estar atrapalhando sua comunicação? Você ouve atentamente o outro sem discriminá-lo ou distorce as informações de acordo com sua percepção? Tanto as distorções, quanto os ruídos mentais são na realidade demonstrações de falta de interesse nos outros e revela uma falha no modo como percebemos as outras pessoas. Obviamente, você não vai manter uma conversa de horas com uma pessoa que você não gosta. Mas você não precisa gostar do outro para trabalhar bem em equipe. Você precisa apenas aprender a conviver com ele. Não precisa chama-lo para um churrasco na sua casa. Só aprender a se relacionar com ele respeitando as diferenças. Desta forma, como melhorar a comunicação?

Como melhorar a comunicação e os relacionamentos

Assim como o ciclo da natureza, quando você entender estes processos que envolvem a comunicação, sua habilidade de relacionamento fluirá com naturalidade. Como resultado você será mais confiante, mais agradável e ajudará os outros a ajuda-lo. Não tem

como ser mais claro. Resumi para você o que muitas pessoas passam a vida sem aprender. Este é o meu método para melhorar a comunicação interpessoal. Através dele tenho oferecido coaching de excelente qualidade para empresários, gestores, chefes de família, estudantes universitários, vendedores e uma série de outros profissionais que miram na comunicação e acertam mais além, melhorando os relacionamentos, a saúde física, a autoestima e vivem de forma mais prática suas carreiras. Aqui vamos nós!

Ouçã como os chineses

Os caracteres chineses para o ato de ouvir descrevem não apenas os ouvidos, mas os olhos, o cérebro e o coração. Ouvir é diferente de escutar. Você ouve com os ouvidos, mas escuta com o cérebro. E demonstra empatia com o coração. Através do contato visual, você pode perceber a linguagem não verbal e compreender melhor o outro. Escutar é dom que exige compromisso com o outro.

Compromisso. As pessoas sempre pensam em casamento quando ouvem esta palavra. No entanto, para que a comunicação se estabeleça e um relacionamento se fortaleça é preciso que ambos se comprometam um com o outro. Repito. Compromisso remete à sacrifício. Um casamento é a união de dois bons perdoadores, ou seja, de duas pessoas que estão dispostas a ceder, a sacrificar a opinião pessoal em benefício do outro. E em comunicação acontece a mesma coisa. Muitas vezes eu tenho que sacrificar o desejo de estar certo para manter um relacionamento com o outro seja ele um cônjuge, um cliente, um amigo. Comunicação é algo que se faz com o outro. Por isso se chama diálogo não monólogo. Portanto, valorize a pessoa que está diante de você: do

outro lado há um ser pensante que tem sentimentos e merece respeito.

Ouvir também requer que você reconheça seus limites: você não pode mudar os outros e nem convencê-los a seguir os caminhos que você seguiu. Tudo o que acontece em nossa vida passa por filtros de percepção, sofre generalizações, omissões e distorções. A mente humana funciona como uma espécie de coador de café. Retém a parte ‘grossa’ das informações e absorve só a essência. Já percebeu como você se atrai àquilo que lhe interessa? Ou seja, você se aproxima de algo que já tem dentro de si.

Por isso é que lhe interessa, obviamente. Isso acontece porque a mente trabalha com meta-programas, conjuntos específicos de crenças, valores, experiências e decisões que moldaram seu jeito de ser. Até para seguir um exemplo, é preciso interesse. Eike Batista é um exemplo de empreendedorismo. Mas se você não tem interesse por este assunto (se empreender não está em sua essência), o exemplo dele não lhe interessa. A espécie humana só se aproxima daquilo que lhe interessa. E faz isso guiada por seus metaprogramas linguísticos.

Por isso não se iluda acreditando que você mudará alguém. É ISSO QUE FAZ A GENTE FALAR QUANDO DEVERIA FICAR CALADO. Não se julgue especialista! Não tente impor seu caminho aos outros. Se você realmente os respeita, trabalhe para que eles alcancem o sucesso deles, por eles mesmos, mas não tente impor sua opinião. A verdade é um ponto de vista. As lições da vida são personalizadas. Cada um tem que passar por lições específicas e próprias de cada um.

Um escritor disse certa vez que o papel do pai é fazer com que o filho brilhe mais do que ele, e não tentar ofusca-lo para mostrar autoridade. O mesmo acontece na empresa. Como membro de uma equipe, dê condições e

trabalhe para que sua equipe brilhe. Não tente ofuscar os talentos dos outros. Seu papel é fazê-los brilhar! E você começa a fazer isso quando ouve, escuta, vê e sente o que os outros estão lhe falando. Por isso, vamos considerar melhor as outras funções de uma audição ativa.

O que é ouvir com o cérebro

Recentemente, um amigo me disse que seu casamento estava em crise. Ele apontou o motivo: “Não consigo entender minha mulher. Ela nunca escuta o que eu digo!” Eu disse a ele: “Você não a entende por que ela não escuta o que você diz... engraçado, sempre acreditei que para entender os outros a gente é que precisa escutar o que eles dizem e não o contrário.” Meu amigo demorou uns dois minutos para entender o que eu havia dito e voltou ao assunto perguntando: “Você está sugerindo que eu devo ouvir mais o que a minha esposa me diz?”. O mais preocupante é que ele falou isso com tom de indignação.

**“Saber falar é bom; saber calar é ainda melhor.
Quantos cretinos passaram por pessoas
inteligentes, simplesmente porque, sabendo
calar, pensaram as mesmas cretinices pensadas
pelos outros, mas não as disseram.”**
– M. Arnac

Isso acontece com muitas pessoas, independente de classe social, religião ou raça. Não fomos educados para ouvir. Preste atenção a você mesmo da próxima vez em que estiver conversando com alguém. O tempo todo você estará pensando no que ela está dizendo com três intenções: responder à altura, controlar a conversação ou manipular uma situação. Acontece que, quando estamos

interagindo com alguém, só vamos convencê-la de alguma coisa se dar atenção a ela for o mais importante para nós e, com isso provarmos que somos dignos de receber atenção dela também. É o que Stephen Covey chamava de “compreender primeiro para depois ser compreendido”.

Como ouvir com o coração

Logo depois que me casei, minha esposa sentiu o fato de morar longe dos pais dela. Ela costumava passar o dia todo sem ligar para sua mãe, (mesmo com vontade de fazê-lo de hora em hora) e dizia que preferia ligar à noite para conversar mais. Costumava dizer a ela, que o que realmente importava para os pais dela não era o tempo da ligação e sim o fato de ter ligado. Se ligasse a eles mais vezes durante o dia, ambos se sentiriam mais próximos. Nosso interesse pelas pessoas é diretamente proporcional a atenção que dedicamos a elas.

O mesmo se aplica a ouvir com o coração. Ouvir com empatia é se concentrar em compreender os outros como eles são. Se dedicarmos tempo e atenção para fazer isso, demonstramos em ações que gostamos e nos interessamos por elas – querendo saber quais são seus sentimentos e pensamentos. Dedicar tempo e atenção são ações que vão além das palavras. Quando as pessoas estiverem em sua presença, devem sentir-se únicas, não dividindo sua atenção e raciocínio com um pensamento qualquer.

Ser empático não é dizer que sabe como os outros se sentem e começar a dizer que já passou pela mesma situação e venceu fazendo isso ou aquilo. É como se você encontrasse uma pessoa que comenta estar com um problema no coração e você a interrompesse e dissesse que sabe o quanto ela se sente confusa e recomendasse um remedinho que seu médico lhe passou para controlar

sua ansiedade. Como se todos os problemas do mundo pudessem ser solucionados com o mesmo remédio que você toma. Isso não é empatia. É falta de habilidade em ouvir. Às vezes, a única coisa que a pessoa quer é desabafar, não ser aconselhada.

Descobri isso, certo dia, quando um amigo me encontrou dizendo estar nervoso porque levaria para almoçar uma mulher pela qual estava interessado. Ele estava suando frio porque, pela primeira vez na vida, não sabia o que dizer. Para mim foram às duas horas mais esquisitas que passei ao lado deste meu amigo. Não sabia o que dizer para incentivá-lo. Mas, para ele foi o contrário. Ele me disse posteriormente que se sentiu aliviado por ter compartilhado seu nervosismo comigo, (e eu nem mesmo disse algo que o pudesse tranquilizar). Ele queria alguém para ouvi-lo.

Certa vez Deus, preocupado com a situação dos humanos na Terra enviou um anjo para entregar aos humanos a chave para a felicidade plena. Após mil anos andando pela Terra, o anjo voltou para o céu e Deus perguntou o que ele tinha para dizer no relatório da sua missão. O anjo disse: “Senhor, eu não consegui entregar o segredo da felicidade para os humanos. Eles estavam tão preocupados em falar que não tinham tempo para me ouvir!”.

Os olhos e a habilidade de escutar

Para ouvir com os olhos, é preciso entender como a mente processa informações. Seu objetivo deve ser de entender os sinais não verbais que o seu interlocutor está emitindo ao falar. Através do movimento dos olhos é possível descobrir como ele está pensando para se expressar enquanto fala.

Todo tipo de pensamento é traduzido para apenas três categorias: **imagens, sons, sensações e emoções**. Desde a teoria da física quântica até o que você comeu no café da manhã, seus pensamentos se traduzem imagens, sons, sensações e emoções. No final da década de 80, a dra. Francine Shapiro, neuro-fisiologista norte-americana, descobriu que através do movimento dos olhos é possível ativar partes específicas do cérebro responsáveis pelos pensamentos e sentimentos. Ela concluiu que quando levantamos os olhos ativamos a parte do cérebro responsável pelas imagens. Horizontalmente, ativamos a habilidade criativa e de lembrança dos sons. Para baixo à esquerda ativamos nosso diálogo internos e para baixo à direita, ativamos nossas funções cenestésicas, olfato-gustativas. Tudo isso através do movimento dos olhos!

Assim como a luz do freio que pisca no painel indica a condição do funcionamento do sistema de freio lá nas rodas do seu carro, o movimento dos olhos indica o estado da mente em funcionamento, ou seja, se a mente está pensando através de imagens, sons ou sensações. Nossa retina é uma extensão do sistema nervoso. Por olhar nos olhos das pessoas que estão falando conosco podemos identificar o seu estado emocional. Se ao lhe contar uma experiência traumática que vivenciou na infância, uma pessoa movimenta os olhos para cima com muita frequência, é sinal de que ela está revendo aquelas imagens na mente. Está processando as informações através de imagens.

Ao mover os olhos para os lados, provavelmente a pessoa está pensando por meio de sons. Lembrar-se-á de coisas que lhe disseram com mais facilidade. Imagine que você está ouvindo seu colega de equipe sobre um problema que aconteceu durante sua ausência e de repente, ele movimenta os olhos para baixo a esquerda. Ele ativou a parte do cérebro responsável pelo diálogo

interno, ou seja, ele está pensando se deve ou não lhe contar todos os detalhes, mas pode também estar conversando consigo mesmo para lembrar-se dos detalhes. Mas ao virar os olhos para baixo à direita, o cérebro processa as informações através de sensações e emoções. Desta forma, ao olhar para os olhos de seu interlocutor enquanto o escuta você pode perceber como aquilo que ele está falando envolve as emoções dele. Heráclito, 400 anos antes de Cristo já dizia que “os olhos são melhores testemunhas que os ouvidos”. Oitenta e sete por cento das informações armazenadas em nosso cérebro entraram lá através dos olhos. E também saem de lá através deles. Como diz o ditado: “Os olhos são as janelas da alma”.

Portanto, ouça não só com os ouvidos, mas com os olhos, a mente e o coração. Os olhos para perceber a linguagem não verbal e ter uma ideia de como seu interlocutor processa os pensamentos. A mente, para compreender o que ele está dizendo. O coração para fazer isso com empatia e dentro da necessidade do outro – não da sua. Procure falar menos e prestar mais atenção, pois isso é importante para evitar a tendência de pensar no que irá falar enquanto deveria escutar. Aceite os outros como eles são, e resista a vontade de julgá-los ou tentar convencê-los. Seja sensível ao sentimento do outro, tentando pensar como ele pensa.

Seja assertivo como os cantores baianos

A música mais executada no Brasil durante o ano de 2010 foi o “Rebolation”, do grupo de música baiana, Parangolé. Na época, tive a curiosidade de contar quantas vezes se repete a o nome da música: 87 vezes. Isso explica por que só de ouvir a primeira frase da música já se lembra do ‘rebolation’. O que isso nos ensina sobre assertividade?

“Devemos falar como nos testamentos: quanto menos palavras, menos questões”.

– Baltazar Gracián

A assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não viole a integridade da outra pessoa. É a habilidade de falar o que precisa ser falado sem ‘apelar’ para palavras depreciativas. Ser assertivo poupa tempo. O seu e o dos outros. Evita conflitos com maior frequência ou impede que eles tomem proporções maiores. Além de aumentar sua competência, principalmente por que lhe dá condições de dizer não quando necessário.

Tive um gerente de marketing que era muito assertivo. Com frequência era visto como antipático por seus pares porque era direto, claro e honesto em falar o que o desagradava e apresentar seu ponto de vista. Certo dia, pedi a ele um fim de semana de folga para aproveitar o feriado prolongado. A resposta foi não. Quando argumentei que já havia feito uma escala de trabalho para antecipar as tarefas do departamento ele respondeu: “Symon, a questão não é dizer sim para você. É ter que dizer não para os outros.” Ele se virou e foi embora e eu fiquei com cara de pastel.

Enfim, não se tratava de atender o meu pedido e sim de ter que negar o pedido de outros colaboradores que por ventura quisessem seguir pelo mesmo caminho. A assertividade dele naquela ocasião me fez entender que dizer não para os outros é possível e, em muitos casos, necessário. A assertividade é uma afirmação, que pode ser verdadeira ou falsa, dependendo da aceitação das evidências. Eu posso afirmar para você que todo papel usado no Brasil para a produção de livros vem de

madeira extraída de áreas reflorestadas. Se esta asserção vai ser aceita por você como verdadeira ou não, depende de como você aceita as evidências disso. Se você tem dados para comprovar o que estou lhe falando, minha afirmação não é algo novo para você. É uma reafirmação de algo que você já sabia.

Toda asserção é mais fácil de ser aceita como verdadeira se incluir algo novo do ponto de vista de quem a escuta. Quando isso não acontece, há margem para a avaliação. Para avaliar um fato você tem que levar em conta a validade do fato. Uma afirmação que passa a ser avaliada do ponto de vista lógico e encontra uma explicação passa a fazer parte da realidade. Quando acontece um fato e o explicamos (fazendo uma avaliação e depois uma afirmação) a explicação substitui o fato. Por quê? Por que a explicação é um componente da linguagem, enquanto um fato é componente da realidade. O acontecimento não é cerebral. A linguagem é. Esta explicação, que é a avaliação que fazemos do fato antes de o afirmarmos passa a ser vista como verdadeira, mesmo não sendo.

É o caso das fofocas. Cada um que conta aumenta um pouquinho a história e com o passar do tempo, a mentira muitas vezes repetida passa a ser vista como verdade inquestionável. Portanto, para tornar-se um melhor comunicador e melhorar seus relacionamentos aprenda a pensar sem fazer julgamentos. Observe os acontecimentos sem fazer avaliações, por que as avaliações distorcem a realidade. A avaliação passa a ser mais importante que a mensagem.

A assertividade é a combinação de autoestima e foco. Autoestima é um conceito positivo sobre si mesmo. É autovalorização. Se você não gosta de você os outros também não vão gostar. Se você não acredita no que fala, por que esperar que os outros acreditem? Como fazer afirmações com segurança se você não confia no que sai

da sua boca? Autoestima é fundamental para se tornar assertivo. Em nenhum momento você pode duvidar de si mesmo e do seu valor enquanto se comunica com os outros.

Já aconteceu de alguém lhe falar alguma coisa e depois de a pessoa sair de sua presença você pensar numa resposta? “Eu deveria ter falado isso para ele!”. Isso acontece quando falta raciocínio rápido. Para ter sempre uma resposta na ponta da língua é preciso ter uma clareza de propósito. Saber exatamente o que você quer sem desviar-se para dar atenção a provocações ou opiniões contrárias que muitas vezes só o farão perder tempo. Uma dica: repita de forma moderada e com tom de voz calmo a sua ideia fixa, ignorando as provocações e sem responder as argumentações do interlocutor. Resista ao desejo de dar desculpas ou justificativas para suas opiniões. Simplesmente repita, repita, repita. Se você tem embasamento para suas opiniões seus argumentos serão fortes. Então, não tenha medo de repetir aquilo que você entende como certo e fazer valer sua opinião.

No filme *Homem de Ferro*, a secretária do playboy Tony Stark surpreende uma repórter que passou a noite na mansão do milionário e acordou sozinha no dia seguinte. Ao ser surpreendida pela secretária, que lhe entrega suas roupas passadas e informa que o motorista a levaria aonde ela quisesse, a repórter tenta rebaixá-la dizendo: “Até hoje o Tony te faz pegar a roupa na lavanderia?” Com calma, a secretária respondeu: “Faço tudo o que os Sr. Stark ordena, o que inclui colocar o lixo para fora, às vezes. Mais alguma coisa?”. Ser assertivo envolve saber o seu valor, respeitá-lo e exigir que os outros também o respeitem.

Outra maneira de ser assertivo é discordar concordando. Você pode parafrasear o que o outro disse e ao mesmo tempo deixar claro sua posição. Quando

você coloca o ‘mas’ em uma frase automaticamente o cérebro apaga o que veio antes dele. Lembro-me que certa vez, durante um curso de empreendedorismo, fui convidado a apresentar uma proposta de produto para meus colegas de classe. Ao fazer minha apresentação de um produto motivacional, um dos colegas questionou uma frase na embalagem do produto. Publicamente, eu respondi: “Isso que o Clodoaldo falou faz todo o sentido. Concordo com você, mas o que estou destacando neste produto é a importância de focar no presente como chave das realizações e do pensamento inspirador...” Com isso os outros alunos entenderam que eu tinha um propósito claro e definido, estava seguro do que estava falando e que boa convivência com um colega de turma não estava acima do que eu acreditava. O uso do ‘mas’ salvou minha argumentação, anulou o comentário negativo e reforçou minha assertividade.

Aprenda a pedir o que você quer

Muitas pessoas não conseguem apoio de seus colegas de equipe por que não pedem ajuda ou por que ficam com medo de pedir. Falta-lhes autoconfiança. Quem não tem autoconfiança se sente indigno de receber as coisas dos outros, por isso deixa de pedir o que lhe é de direito. A falta de autoconfiança não tem nada a ver com ser introvertido ou extrovertido. Daniel Goleman em seu livro *“Trabalhando com a inteligência Emocional”* explica que em muitos casos, uma pessoa introvertida pode se comunicar com naturalidade ao se sentir à vontade naquele ambiente.

Um extrovertido, no entanto, pode não se sentir seguro para se expressar mesmo tendo a habilidade de se sentir à vontade em qualquer ambiente. Autoconfiança vem com a habilidade de controlar e acreditar em si mesmo e sobre como utilizar o diálogo interno para se

automotivar. Ao aumentar a confiança que sente em si mesmo, se sentirá mais seguro para influenciar as pessoas por meio da solicitação, a habilidade de pedir que os outros ajam em seu benefício. Você conhece o ditado: “Quem não chora não mama?” Pois é! Está na hora de aprender a “chorar feito jeito grande!”.

É costume das pessoas dizerem que conhecimento é poder. No entanto, muitas pessoas com conhecimento não conseguem ter poder pessoal por que não aprenderam a pedir o que querem. O verdadeiro poder está em solicitar o que deseja. Você já sabe disso. Quando bebê pedia leite e recebia. Só que agora na idade adulta se sente envergonhado de pedir o que quer.

Simplificando, imagine que você chega à sua casa para almoçar e após sua esposa servir o seu almoço, você fica triste por que queria feijoada e ela preparou uma macarronada. Só que você não disse nada a ela. Sua esposa vem da cozinha e após ouvi-lo se queixar sobre o prato, ela responde: “Por que você não me pediu?” Ninguém é capaz de ler pensamentos. Se você quer alguma coisa deve pedi-la a quem pode atendê-lo. Muitas pessoas passam a vida toda esperando por uma feijoada que só existe dentro da cabeça delas, ou seja, nunca foi manifestada na cozinha da vida. E isso serve para tudo! Nos relacionamentos afetivos, nas relações comerciais, entre patrão e empregado, de um professor para os alunos e até entre amigos. A solicitação é poderosa por ser um recurso da linguagem que pede uma ação específica. Diferentemente dos outros tipos de linguagem como a asserção ou a oferta, a solicitação é direta, ou seja, ela revela exatamente o que você espera receber. Nisso, os homens levam vantagem em relação às mulheres. Para elas, o ato de solicitar é uma dificuldade cultural, uma vez que a mulher adota uma abordagem mais colaborativa do que o homem, o que costuma ser

mal interpretado como uma fraqueza, por que elas não pedem o que querem e ficam quietas, ou seja, não solicitam e perdem espaço no mundo corporativo.

A Dra. Linda Babcock, professora de economia na Universidade Carnegie Mellon, nos Estados Unidos, certa vez reparou que a maioria de seus alunos homens, no curso de doutorado, já estava dando aulas como professores titulares, enquanto as mulheres do mesmo nível educacional eram apenas professoras assistentes. Intrigada e acreditando ser uma discriminação ela decidiu investigar e descobriu que os alunos do sexo masculino haviam pedido a oportunidade de dar aulas mas, nenhuma mulher havia feito o mesmo. Ela percebeu que existe um traço de personalidade comum nos homens, que é a iniciativa de dar a cara para bater. Com isso ela decidiu conduzir uma pesquisa comparando o salário dos recém-formados e comprovou que, em média, os homens recebiam 7,6% a mais, sendo que a maior diferença estava na forma em como eles eram contratados: 57% dos homens, não só pediam a vaga, mas, também negociavam o salário antes de começar trabalhar enquanto apenas 7% das mulheres fizeram o mesmo. Ou seja, eles tinham tido a coragem de pedir mais antes mesmo de mostrar sua competência para o cargo.

Além disso, os homens tem maior facilidade para conviver com o desafio. O Dr. Jonh List, economista da Universidade de Chicago, organizou um estudo onde anunciou duas vagas de emprego: uma com salário fixo maior e outra com um salário fixo menor, porém com a possibilidade de ganhar um bônus por melhor desempenho em comparação com outros colegas. Para a primeira vaga, 80% dos candidatos eram mulheres, enquanto que para a segunda, 55% dos concorrentes eram homens. Conclusão: quando se trata de competição

direta com outros colaboradores as mulheres tendem a se abster.

O fato de os homens se “enfiarem” em oportunidades de emprego mais arriscadas e solicitarem mais do universo em que vivem não significa que eles são mais inteligentes ou que estão mais bem preparados. Estas pesquisas não mencionam o fato de que perante a sociedade não se espera que a mulher assuma uma postura agressiva e competitiva. Outras pesquisas mostram que, quando elas são gananciosas e sobem na carreira as pessoas deixam de gostar delas. Ben Barres, neurobiólogo da Universidade de Stanford, deu uma palestra sobre células nervosas para um grupo de cientistas e fora aplaudido de pé e ainda ouviu elogios: “Seu trabalho é muito melhor que o da sua irmã.” Só que quem fez o elogio esqueceu um detalhe: a pessoa a qual ele foi comparado era Barbara Barres, que não era irmã de Ben, mas, o próprio Ben Barres antes da mudança de sexo. Antes de se tornar ele, ou seja, enquanto ainda era mulher, ele tinha que provar com mais frequência sua capacidade do que depois de virar homem. Numericamente esta diferença foi provada pela própria Universidade de Chicago, em uma pesquisa feita com transexuais: homens que viram mulheres ganham 32% menos após a mudança de sexo. Já as mulheres que viram homens, recebem 1,5% a mais.

Mas não se desanime. Embora 80% das vagas de CEO ainda sejam ocupadas por homens, mais de 40% das vagas de gerência são das mulheres e com um detalhe: uma vez que a vaga foi ocupada por uma mulher, dificilmente voltará a ser ocupada por um homem. O que salva o homem moderno é seu comportamento agressivo e competitivo. Quando eles perderem estas características, será definitivamente, a vez das mulheres. Mas, só daquelas que aprenderam a solicitar, ou seja, pedir especificamente o que querem.

Jesus Cristo, enquanto humano, foi o exemplo perfeito de comunicador. Ele inspirou, ensinou, liderou sua equipe. Por muitas vezes, mudou o modo como as pessoas pensavam e viviam levando-as a agir em direção aos seus ensinamentos. É claro que a presença dele fazia a diferença. Mas, o que perpetuou seus ensinamentos até o dia de hoje? Por que mais de 19 séculos depois de sua morte, as pessoas ainda agem de acordo com os princípios contidos em suas mensagens? O que havia de especial na comunicação dele?

Jesus falava por meio de analogias, ilustrações e comparações. É o que hoje conhecemos como metáforas. São histórias curtas, simples narrativas que escondem e revelam ao mesmo tempo valores morais profundos. As metáforas tem o poder de vencer os filtros da mente crítica, ou seja, passam pelo filtro consciente da percepção e entram no inconsciente do ouvinte. Por isso se perpetuam, reproduzindo verdades meméticas de um cérebro para outro. Assim como um vírus pego pelo ar, que se manifesta e se reproduz automaticamente em outro local, através de um organismo hospedeiro, a metáfora uma vez gravada em sua mente irá se reproduzir sozinha, permanecendo em sua mente e futuramente será manifestada de novo e “contaminará” outra pessoa com os valores contidos nela. Quando alguém lhe conta uma história bonita, cheia de significado e você gosta dela e a memoriza, você foi contaminado e se torna um hospedeiro daquela ideia. Assim que aquele assunto voltar à tona, você se lembrará da história e a contará novamente reforçando os valores morais contidos nela. Assim, o ‘vírus moral’ se espalha. E o que tudo isso tem a ver com solicitar? Se você fizer uma solicitação a alguém que não concorda com seu ponto de vista (talvez por possuir crenças e paradigmas limitantes) raramente ela irá atender seu pedido. Por quê? Estas crenças inconscientes serão fortes ruídos

mentais que impedirão esta pessoa até mesmo de escutar o que você está dizendo. Ela pode ouvir o que você está dizendo, mas ficará na defensiva.

No entanto, se você utilizar uma metáfora, esta pessoa terá ao menos a curiosidade de escutar o que você está dizendo e com isso, sua chance de transmitir seu pedido aumenta. Como consequência, sua comunicação ganha poder. Vou lhe fazer um pedido: analise comigo as metáforas de Jesus, quanto a sua eficácia. As metáforas são poderosos instrumentos de ensino muito úteis para influenciar em pelo menos cinco maneiras:

1. *Captam e detêm a atenção; poucas coisas suscitam interesse como uma experiência ou uma história. Quem não conhece as ilustrações do filho pródigo e da ovelha perdida?*
2. *Estimulam a faculdade de raciocínio; um dos melhores exercícios mentais é procurar o significado duma comparação, captar as verdades abstratas que são assim apresentadas.*
3. *Estimulam emoções, e, pela sua aplicação prática (geralmente evidente) das verdades ao ouvinte, tocam a consciência e o coração e levam à ação.*
4. *Ajudam a memória; a pessoa pode mais tarde reconstituir a história e fazer uma aplicação dela.*
5. *Preservam a boa conduta moral e social, pois são sempre aplicáveis e entendíveis, em qualquer tempo e época. Isto se dá porque tratam da vida e de coisas naturais, ao passo que meras palavras talvez mudem de significado. Esta é uma das razões pelas quais as verdades bíblicas permanecem plenamente claras hoje, como eram na época em que foram proferidas ou escritas.*

Que tal começar a usar metáforas para pedir o que você quer em grande estilo? As metáforas são formas indiretas de fazer pedidos diretos. Quem solicita tem

mais poder de influência e como consequência, maior inteligência social.

Repita como os militares

É fácil esquecer os detalhes de uma mensagem. Somos atingidos por mais de 1500 mensagens publicitárias todos os dias. Dá para imaginar o quanto seu cérebro trabalha para processar tudo isso e filtrar o que importa? Isso sem contar os muitos outros estímulos que recebemos vindos de comportamentos e acontecimentos. Ainda bem que o cérebro escolhe o caminho mais direto para codificar a informação que nos interessa, conectando a nova informação com nosso sistema de crenças.

No entanto, no que se refere às relações interpessoais, o lado esquerdo do cérebro funciona como se fosse um setor de ‘recebimento de mercadorias’. Toda a informação que chega até nós, é avaliada pelo consciente, mas nem todas seguem em direção ao inconsciente. Nossa mente criou um mecanismo que escolhe o que vai para o lado direito do cérebro.

A mente escolhe o que guardar e curiosamente guarda aquilo que lhe convém, que combina com seus metaprogramas linguísticos. Isto acontece por causa de uma estrutura na base do cérebro chamada SRAA (substância reticular ativadora ascendente) que é alimentada pelo saldo exergônico do bioquimismo celular, uma carga de energia gerada pelo organismo toda vez que o cérebro manda um impulso elétrico para que o corpo realize algum movimento. Por exemplo, quando meu cérebro decide que o meu braço direito se levante, ele gera uma ‘ordem de serviço’ para o braço direito. Junto com esta ‘O.S.’, o corpo produz a energia necessária para que isso ocorra. Como a natureza trabalha com excesso e nunca com falta, o corpo produz

mais energia que o necessário e esta ‘sobra’ alimenta a SRAA. Portanto, nosso corpo tem uma sobra de energia a cada movimento que fazemos.

Este excesso de energia em nossa mente serve como aditivo, ou seja, mantém nossa mente ligada o tempo todo. Por isso o cérebro capta mais informações do que nossos sentidos conseguem perceber. Você está lendo este livro, mas consegue ouvir um carro passando lá na rua. Percebe o calor e o vento refrescante. Consegue diferenciar o som do seu celular ou ainda sente o cheiro do perfume de quem passa perto de você. E tudo isso ao mesmo tempo! Mas, calma! Há um limite: o cérebro presta atenção a poucas coisas de uma só vez. Por isso você consegue se concentrar em cinco a sete informações diferentes ao mesmo tempo. São as chamadas unidades de atenção. Além de manter o cérebro ligado, a SRAA o ajuda a estabelecer prioridades e a escolher que informação você quer gravar na memória inconsciente. Lembra-se daquela janela que aparece antes de você apagar alguns arquivos do seu computador? Aquela que pergunta se você tem certeza de que realmente quer jogar aquela informação fora? A SRAA funciona como uma daquelas janelas, ou seja, ela pergunta ao seu sistema de crenças se a informação que sua mente consciente está recebendo através dos sentidos, pode ou não ser deletada. Assim, seu subconsciente avalia se está ou não de acordo com aquilo que é importante para você e escolhe se a informação será armazenada ou não.

Assim como um estoquista organiza o depósito separando os produtos nas prateleiras certas, o processamento da informação que passa pela SRAA vai para o depósito da mente inconsciente e organiza a informação nas prateleiras certas. Desta forma, quando você precisar de determinada informação para comunicar a alguém, a mente consciente (o estoquista)

saberá onde buscar o que você precisa para comunicar. Mas, espera aí! Como é que o cérebro determina o que guardar e o que deletar?

Tudo o que acontece a nossa volta têm impacto direto em nosso interior. De alguma forma somos atingidos pelo que acontece no trabalho, na família, no colégio ou na comunidade. Estes eventos externos podem ser fatos, comportamentos de outras pessoas e coisas que podem ser captadas pelos sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar. Estes estímulos externos influenciam nosso comportamento e alimentam nossa mente com informações de diversos tipos. Nosso cérebro processa estas informações de uma forma muito peculiar, ou seja, cada um de nós tem um jeito diferente de processar a informação recebida.

O processamento desta informação passa por filtros, crenças e valores, objetivos e seu estado interno. Cada um destes fatores interfere na sua interpretação do que acontece a sua volta e o leva a omitir, distorcer e generalizar a informação que chega ao seu cérebro. Cada um destes aspectos (filtros, crenças e valores, objetivos, estado interno, omissões, distorções, generalizações) cria sua representação interna, ou seja, o seu jeito pessoal de processar a informação. Esta representação interna utiliza imagens, sons e sensações para apresentar a informação para outra pessoa (comunicar), de formas verbais ou não verbais.

Por exemplo: você acaba de receber a notícia de que foi aprovado em um concurso público para ocupar uma vaga que você queria muito (evento externo). Você levanta a cabeça com orgulho, olha para o horizonte e respira com alívio. Você começa a perceber que suas emoções, seu estado interno está eufórico, feliz. Você sempre ouviu seus pais lhe dizerem que trabalhar no setor público era a garantia de sossego para o resto da vida.

Isso moldou seu sistema de crenças desde a infância e os valores “tranquilidade e estabilidade” eram o que determinava o norte de suas ações (seu comportamento), tornando o emprego público seu objetivo de vida. O mais interessante de tudo isso acontece quando você vai contar para um amigo ou familiar que foi aprovado neste concurso. Sua crença o leva a omitir que agora você terá que seguir as regras de um departamento coordenado por pessoas menos talentosas que você que estão lá há muito tempo e que não deixarão você mostrar serviço.

O levam a distorcer, ou seja, a acrescentar benefícios ao seu cargo todas as vezes que falar do seu trabalho e a adicionar suas próprias opiniões e ideias sobre o setor público. Você começa a generalizar que este é o melhor emprego do mundo e que todos os outros indivíduos no mercado agora estão abaixo de você, por que não possuem as mesmas facilidades de viver com estabilidade e sossego até se aposentar. E tudo isso começou com a notícia que mudou seu comportamento externo e desencadeou a crença de que o emprego público era a melhor coisa que podia acontecer na sua vida!

Este é um exemplo de como a mente humana processa o que acontece e modifica a experiência no momento de comunicar o ocorrido para outra pessoa. O que acontece no mundo físico estimula sua mente que processa a informação para entender o que aconteceu e grava na memória, de uma forma resumida e condensada de acordo com a sua interpretação sobre assunto. É como aquela brincadeira de criança, o telefone sem fio. O primeiro passa uma mensagem para o segundo e quando a informação chega à última criança, a mensagem está totalmente diferente. Por quê? Por que cada um acrescenta a sua representação interna (suas crenças, valores, emoções, distorções, omissões,

generalizações e objetivos) na hora de passar a informação para o outro.

Por isso é importante repetir o que acabou de ouvir. Repetir dá ao outro a oportunidade de certificar-se se você entendeu ou não aquilo que ele disse. A regra é omitir detalhes. E muitas vezes para alcançar o êxito na comunicação é o detalhe que faz a diferença. E a regra da mente é esquecer justamente o que não pode esquecer porque muitas vezes, o detalhe da mensagem do outro não foi previamente codificado em nosso inconsciente. Os militares tem um modo de comunicação ímpar que evita desentendimentos e esquecimentos de ordens importantes. Além de serem assertivos, é uma regra, repetir o que acabou de ouvir. Porquê?

Imagine que no meio de uma guerra o comandante ordena que seja bombardeado o setor 5 do inimigo. O piloto não repete e manda a bomba no setor 25. Mas imagine o que aconteceria se ao receber a ordem o piloto repetisse o que ouviu. Ele teria dito: “Entendido! Bombardear o setor 25.” Agora o comandante pode corrigir o mal entendido. “NÃO! REPITO: BOMBARDEAR O SETOR 5 DO INIMIGO!”. Com o hábito de repetir o que ouvem, os militares tem mantido a comunicação clara entre eles certificando-se do que precisa ser feito e evitando mal entendidos.

Da mesma forma, quando lhe solicitarem alguma coisa, repita o que o interlocutor acabou de falar. Tem pessoas que acham que isso é um constrangimento, mas é bem melhor repetir o que ouviu e passar um pouquinho de vergonha do que cometer um erro e passar uma vergonha ainda maior.

Pense na última vez que você foi ao restaurante e pediu ao garçom uma água mineral com gás e ele lhe trouxe uma água sem gás. Isso não teria acontecido se ele tivesse repetido o pedido. Agora pense em quantos problemas poderiam ter sido evitados na história da

humanidade só com esta dica! Quando lhe solicitarem alguma coisa, repita como os militares. Isso evitará que você esqueça os detalhes.

Para dar feedback imagine um sanduíche com fritas

As pessoas precisam de feedback. William James, o pai da psicologia moderna, disse certa vez que “o maior desejo de um ser humano é sentir-se apreciado”. Todos nós queremos e precisamos saber se estamos agindo do jeito certo ou não, e como podemos melhorar. O desejo de ser reconhecido é tão forte que levou Mark Chapman a assassinar John Lennon. Após trinta anos preso pelo crime contra o maior astro da música do seu tempo, Mark disse:

“Não estava pensando com clareza. Tive uma horrível decisão de acabar com a vida de outro ser humano por razões egoístas. Pensava que se matasse John Lennon eu me tornaria alguém. Eu era ninguém até matar o maior alguém da Terra.”

Enfim, todo ser humano deseja ser reconhecido por alguma coisa. No topo da Pirâmide das Necessidades Humanas, desenvolvida por Maslow para entendermos a motivação humana, está a realização pessoal, que só é percebida quando a sensação de importância social é alcançada. Sentir-se importante é o primeiro passo para a autorrealização. Qualquer indivíduo só se realiza depois de sentir-se valorizado. E uma forma de fazer isso pelos outros é dando feedback.

É comum nos esquecermos de que, nas relações humanas, lidamos o tempo todo com pessoas que têm emoções, sentimentos conflitantes e critérios diferentes

dos nossos. Suas ações, comportamentos e conversas são influenciados por estes fatores. O modo como nos vemos é diferente do modo como os outros nos veem. Como seres humanos, temos a tendência de minimizar nossas falhas e multiplicamos os defeitos dos outros através de opiniões preconceituosas.

Desenvolver a habilidade de falar ao outro quais são seus pontos fortes e quais devem ser melhorados, tem muito a ver com a qualidade das nossas relações interpessoais. Nas relações interpessoais mais próximas, onde há maior confiança e afetividade, existe maior abertura para troca de informações. Nestes casos o feedback é incentivado e solicitado, afinal, a boa convivência exige certa medida de companheirismo e altruísmo.

Nossos relacionamentos são formados por aquilo que sabemos e desconhecemos sobre nós mesmos e o que sabemos e desconhecemos sobre os outros. Entender como estes fatores se combinam nas relações humanas, nos ajuda a perceber como somos e como os outros nos veem, possibilitando assim mudanças em pontos específicos de nossa personalidade para que a convivência seja mais efetiva e o menos conflitante possível.

Como integrante de uma equipe é necessário aprender a se comunicar melhor consigo mesmo e com os outros. Quando existe confiança na relação interpessoal não há necessidade de adivinhar o que o outro está pensando e nem de ficar apreensivo quanto ao modo como ele agirá. Quando há confiança na comunicação dispensa-se o uso de truques de comportamento. O ser humano é movido por emoções e estas emoções são suscetíveis ao orgulho e a vaidade. Você pode argumentar que em muitos casos, é preciso criticar um colega de trabalho ou subordinado que por orgulho ou vaidade desmedidos comete um erro grave,

prejudicando assim o desempenho do negócio. É verdade! Existem muitas situações em que é necessário dar um feedback negativo para os outros. Mas, como fazer isso?

Robert Dilts, neurolinguista criador do modelo que alista e analisa os níveis neurológicos do ser humano pode nos ajudar. Segundo ele o indivíduo se desenvolve a partir de sete níveis de consciência. O primeiro é o nível do ambiente, onde o indivíduo vive, aprende e adquire cultura. O segundo é o nível do comportamento, onde se revelam as ações e reações de uma pessoa. Aqui se manifesta fisicamente o que o pensamento criou.

O terceiro nível é o nível das capacidades. Agora referimo-nos ao senso de competência e habilidade do indivíduo de realizar tarefas que lhe são designadas. O quarto nível é o nível das crenças. Nesta etapa o que conta é o porquê as pessoas agem de determinada maneira. As pessoas fazem as coisas de determinado modo por que acreditam em certos princípios. O quinto nível, o da identidade se refere ao por que o indivíduo é do jeito que é - seu senso sobre si mesmo. Tem a ver com sua missão de vida, sua razão de existir. Decorrente dos outros níveis o nível da identidade é um resumo de como a pessoa foi influenciada pelo meio em que vive e pelas suas crenças e valores mais íntimos. Na sequência vem o nível da afiliação, que é a conexão da pessoa com os grupos a que ela pertence. Por último temos o nível da espiritualidade, que se relaciona com a busca do indivíduo pela causa de sua existência através da ética, da religião e da relação pessoal com Deus.

E o que tudo isso tem a ver com dar feedback ? Muitas pessoas, ao dar feedback, tentam atacar o nível neurológico errado, e por isso, causam um problema de relacionamento ainda maior. Na maioria das vezes, o feedback não atinge os objetivos esperados por que ataca

um ou todos os níveis neurológicos menos o que realmente precisa ser atingido. Por exemplo: seu filho apresenta notas baixas e você, furioso diz: “Você é um idiota! Como pôde estudar o bimestre inteiro e apresentar este boletim horrível? Você não pode ser meu filho. Isso é inacreditável!” Em que nível neurológico esta opinião foi emitida? No nível da identidade. Qualquer criança que passe por uma situação assim, não só ficará com a autoestima prejudicada, como também se afastará do pai que lhe chamar de idiota e renegar a paternidade. No entanto, o que aconteceria se o feedback fosse passado assim: “Meu filho, eu sei que você é inteligente, mas, estas notas que você tirou este bimestre não foram as notas que um menino inteligente tiraria. Você não se comportou como uma pessoa inteligente, mas, eu sei que você irá melhorar suas notas.” Agora o filho entendeu que o comportamento negativo deve ser corrigido. Talvez o filho tenha que deixar de se associar com colegas baderneiros (ambiente) se quiser voltar a agir como inteligentes agem. No entanto, sua identidade, crenças e sensação de pertença (afiliação) permaneceram intactas e podemos dizer até fortalecidas. O mesmo se aplica ao tentar corrigir um funcionário que cometeu um erro grave. Ao dar feedback para este colaborador, lembre-se de destacar onde foi que ele errou, ou seja, qual o comportamento ou ação errada precisa ser melhorada ou eliminada.

Uma técnica eficaz é a técnica do sanduíche com fritas. Um sanduíche, por mais simples que seja, tem dois elementos básicos: pão e recheio. Considere que o pão são os elogios que deverão ser feitos antes e depois do feedback, que neste caso é o recheio da conversa. Assim, em termos comuns, um feedback deve começar com um elogio, apresenta o comportamento errado e termina com um elogio que valoriza o trabalho e as

qualidades do colaborador como pessoa (no nível da identidade). Ao invés de dizer: “João, você é um estúpido! Como você conseguiu atrapalhar o estoque eu arrumei?” o comunicador que sabe se relacionar dirá: “João, sei que você é muito prestativo. No entanto, você anulou todo o trabalho que tive ontem ao desarrumar o estoque. Mas, como você é uma pessoa proativa, sei que irá corrigir isso agora mesmo”.

Elogio, ‘bronca’ e elogio. Sempre no nível do comportamento, nunca no nível da identidade. Desta forma você sempre será bem recebido quando tiver que passar informações sobre os outros que se relacionam com você e por ventura necessitem de seu feedback. Por que fritas? Se você for ao McDonalds e pedir um sanduíche, além do sanduíche lhe oferecerão também batatas fritas. A batata frita no feedback representa a sugestão para que a pessoa melhore o comportamento que você apontou que ele precisa melhorar. Então, não é só apontar o defeito, mas ajudar a pessoa a corrigi-lo. Talvez você não se sinta preparado para aplicar a técnica do sanduíche. Lembre-se que um bom começo é por observar primeiro as boas qualidades dos outros. Observe as qualidades antes de observar os defeitos. Jesus Cristo fazia isso. Foi ele quem disse: “não julgais para que não sejais julgados” e ainda: “Por que tentar retirar um cisco do olho de teu próximo quando existe um travessão em teu próprio olho?”.

Tive o privilégio de assistir uma apresentação de uma Orquestra Sinfônica sob a regência do maestro Jean Reis, mestre em música pela Andrews University. Na ocasião a orquestra se apresentou com a solista Susan Ruggiero, doutora em canto pela Louisiana State University. Foi uma das apresentações mais bonitas que já presenciei. O mais curioso de tudo isso é que os músicos só começaram a mostrar seus talentos para o público depois que o maestro iniciou sua arte. No entanto, o mais interessante é que

durante o espetáculo ninguém consegue discernir qual é o violino que está em evidência ou qual a flauta foi tocada com mais zelo. Não é possível saber se um trompete estava mais afinado que outro ou se o contrabaixo entrou na nota certa. Sabe por quê? O público todo estava focado em uma pessoa só: a solista.

Aqui temos uma lição valiosa: na empresa e na vida, muitas vezes acontece a mesma coisa. Você e sua equipe vão trabalhar duro e se esforçar muito. Talvez você tenha que assumir a ‘linha de frente’ para que as coisas aconteçam e no final das contas quem levará a fama vai ser o pessoal de marketing, do atendimento ou da logística, assim como a solista recebeu os gritos de ‘Bravo!’. No entanto, para que haja um espetáculo no seu trabalho e na sua vida é vital que você assuma a responsabilidade e seja o maestro das suas ações. Que você conduza a sua vida sem se preocupar com quem levará a fama. Só assim você conduzirá a “Sinfonia dos Relacionamentos”.

RESUMO

Para os humanos, a falta de comunicação é caso de vida ou morte, porque dela depende nossa interação social, desde que nascemos. Sua falta causa à saúde física os mesmos danos que o fumo, a pressão alta, a obesidade e a falta de exercícios. Dela depende nosso senso de identidade e nossa vida social. O sucesso profissional depende de sua habilidade de comunicação e de se relacionar com os outros, logo, de trabalhar em equipe. Para comunicar-se melhor, elimine os mitos sobre a comunicação. Ouça como os chineses. Seja assertivo como os cantores baianos e peça o que você quer. Lembre-se de repetir como os militares e de imaginar um sanduiche com fritas na hora de dar *feedback*. Fazendo isso, você será um maestro da comunicação.

Segredo nº 4

COMPROMETIMENTO INDIVIDUAL PARA FAZER A DIFERENÇA

A noção de comprometimento como se conhece hoje, vem de muito tempo, vinculada ao costume do casamento. Os pais comprometiam os filhos a se casarem por interesses econômicos e políticos e muitas vezes isso representava um sacrifício para quem se casava contra a vontade. Então, o termo compromisso passou a ser visto como um sacrifício feito em benefício de alguém, geralmente da família. A própria origem da palavra cônjuge, tem o mesmo radical de ‘canga’, aquela peça de madeira usada para colocar dois bois sobre o mesmo jugo. Um boi ficava comprometido com o outro. Se um não quisesse andar o outro ficava sobrecarregado. E com apenas um boi não se podia colocar a canga. O peso seria insuportável para um só. A analogia aqui é bem clara: quem se casa tem que se comprometer a dividir o peso, caminhar junto com o outro e não sobrecarrega-lo.

Mas com as mudanças sociais e culturais que estamos vivenciando, percebemos que o conceito de compromisso das pessoas está se desfazendo tão rapidamente quanto o valor do próprio casamento. Só no primeiro semestre de 2011 o número de divórcios aumentou em 185% no Estado de São Paulo! Ou seja, houve um rompimento do compromisso matrimonial.

Ora, se o casamento que é o compromisso com a instituição mais importante e básica da sociedade (a família) está ruindo, quanto mais o comprometimento, ou a noção de sacrifício pessoal que deve ser feito em benefício da empresa. Na empresa, há pessoas com as quais não me simpatizo. Há funções em que não me sinto bem. Há conflitos de interesse. Então, a pergunta que não quer calar na cabeça de um colaborador é: “Porque me sacrificar ou me comprometer com uma empresa?”. Ou seja, se a pessoa não se compromete nem com a própria família, não é lógico esperar que ela se comprometa com pessoas estranhas dentro da empresa.

Há algum tempo venho afirmando em meus livros e artigos que ninguém se compromete com empresa nenhuma. A pessoa se compromete com ela mesma. Para que tenhamos pessoas verdadeiramente comprometidas é preciso ajuda-las a descobrir seus objetivos pessoais e mostrar a elas que a empresa é a ponte que as levará aos seus objetivos. A falta de comprometimento profissional tem a ver com a falta de motivação pessoal. Assim é preciso ajudar o colaborador a encontrar os próprios motivos.

O psicólogo norte-americano e pesquisador sobre teoria motivacional na Escola de Medicina da Universidade de Yale, Michael Pantalon, afirma que o principal fator de motivação para alguém fazer alguma coisa são as próprias razões. Ou seja, se o indivíduo não estiver muito convicto de suas próprias razões para fazer alguma coisa ele acaba não fazendo nada. Para que alguém se comprometa realmente é necessário colocar toda a sua vontade na busca pelo sonho pessoal.

Assim, podemos afirmar que o comprometimento se baseia em um tripé: Motivação (Vontade/Foco), Autorresponsabilidade e Persistência. O sonho é o que dá sentido aos esforços, é o que motiva, concentra e desperta a vontade. A autorresponsabilidade faz com

cada um assuma o que precisar ser feito para realizá-lo e a persistência é o que faz com que a pessoa enfrente as dificuldades sem choramingar. O benefício acaba sendo compartilhado por todos na equipe. Afinal, é muito melhor trabalhar ao lado de uma pessoa comprometida do que com alguém acomodado. Sendo assim, vejamos como despertar a motivação através do sonho, como desenvolver a autorresponsabilidade e persistir em fazer o que é correto. Depois, concluiremos falando sobre o fortalecimento da cultura empresarial voltada para o comprometimento.

Motivação: despertando a vontade

A vontade, primeiro componente da motivação, vem do sonho de cada um. Ao longo da história, os sonhos de alguns homens têm promovido grandes visões de futuro e feito com que obras grandiosas se concretizem. Pedro, o Grande, teve o sonho de modernizar a Rússia. No caminho para a realização deste sonho construiu São Petersburgo, o que na época parecia um plano impossível devido ao pântano sob o qual ela foi levantada. Para todos era um sonho impossível, menos para ele. Sua visão clara do que queria o fazia avançar cada vez mais, e fundar com mais segurança a cidade que se tornaria a capital do seu império.

O sonho de morar em segurança fez com que Shi Huang Di vislumbasse a construção de uma barreira que impedisse seus inimigos de surpreendê-lo. Na busca por este sonho, levantou-se a Muralha da China. Até hoje as pessoas duvidam que pedras tão pesadas possam ter sido levadas morro acima, centímetro a centímetro, mesmo nos trechos mais íngremes.

O desejo ousado de um jovem de 27 anos, que agindo contra os mestres acadêmicos da época esperava ouvir o que eles afirmavam ser impossível, impulsionou

o inventor italiano Guglielmo Marconi. Sua carreira, cheia de controvérsias e críticas, em nenhum momento o desacreditou daquilo que ele realmente sentia ser capaz: de emitir e receber sinais pré-combinados através de um aparelho sem fio, do outro lado do Atlântico Norte. Após conseguir o impossível do ponto de vista dos outros, Marconi realizou seu sonho e criou o rádio.

O que estes homens tinham em comum? Um sonho, um forte e ousado desejo de fazer algo realmente grande e deixar sua marca para as gerações futuras. É o sonho de uma pessoa que o faz se comprometer ao ponto de correr riscos e assumir grandes desafios. O sonho dá o norte para que a pessoa possa guiar os seus passos com objetividade e determinação.

“Os sonhos trazem saúde para emoção, equipam o frágil para ser autor da sua história, renovam as forças do ansioso, animam os deprimidos, transformam os inseguros em seres humanos de raro valor. Os sonhos fazem os tímidos terem golpes de ousadia e os derrotados serem construtores de oportunidades.”

– Augusto Cury.

Infelizmente, as pessoas não são comprometidas o bastante porque desistiram de sonhar. Muitos não foram ensinados que sonhar é algo positivo. Crescemos ouvindo que “a vida se vive acordado”, que “os sonhos nunca se realizam” e que “quem sonha vive no mundo da lua”. Com pensamentos deste tipo, fica fácil entender porque a maioria desiste de sonhar. Somando isso às pressões da vida adulta e às exigências para sermos sempre responsáveis, sérios e coerentes, muitas pessoas não se permitem imaginar um futuro melhor para si mesmas, temendo serem pegas “sonhando acordadas”. É como se fosse um pecado tentar realizar os sonhos de

criança na vida adulta. Para outros, um pecado ainda maior seria sonhar depois de adultos!

Para piorar a situação, todos nós temos fracassos na vida e, por não saber como lidar com estas derrotas de forma adequada, a percepção de que não somos capazes vai se reafirmando ao longo da vida. Como resultado, a pessoa deixa de confiar em si mesma. A cada novo fracasso se reforça aquilo que a pessoa aprendeu anteriormente, de modo automático, através do que os psicólogos chamam de Fenômeno RAM, ou registro automático da memória.

De acordo com o criador da Teoria da Psicologia Multifocal, o dr. Augusto Cury, o Fenômeno RAM funciona da seguinte forma: o fracasso é lido continuamente causando reações emocionais dolorosas e ideias negativas, bloqueando a capacidade de pensar de forma lógica e criar coisas novas. A dificuldade em vencer o fracasso leva à morte prematura de um sonho. Diante de um desejo ousado, como por exemplo, o sonho de ter a casa própria, a pessoa que vivenciou muitas derrotas na vida e tem estes registros gravados e reforçados continuamente na memória, não se permite alimentar o pensamento de possuir a casa própria e desiste do sonho sem ao menos tentar.

PENSE EM UM ÓTIMO COLABORADOR que não é reconhecido em seu emprego atual. Ele sabe que é inteligente e que sua competência é superior a de seus pares em vários aspectos. Ainda assim, é repreendido com frequência por seu superior. Em casa, é lembrado com regularidade das vezes que foi demitido de antigos empregos por que não atendeu bem os clientes e não ouvia o que seus chefes falavam. Ele mesmo alimenta em sua mente pensamentos negativos a respeito de si, chegando a dar crédito aos outros pelas suas conquistas. Como gosta muito de ler, adquire vários livros de autoajuda para tentar manter-se focado naquilo que realmente quer. Mas,

ao dormir, sente-se lutando contra o sono por que sabe que em seu inconsciente, estão plantadas as sementes da insegurança, do medo, da dependência de aprovação externa e das lembranças de decepções anteriores... Estes são os sentimentos que seu inconsciente processará durante o sono, produzindo sonhos que o farão sentir-se mal ao amanhecer. De repente, o relógio toca. São seis da manhã e é hora de levantar e encarar a realidade que a noite anterior reforçou...

Agora responda: este colaborador, mesmo sendo um excelente profissional, consegue alimentar em sua mente, o sonho de sucesso? Não. Ele precisa primeiro aprender a lidar com seus fracassos anteriores para poder suportar as derrotas futuras que um profissional enfrenta todos os dias. A História está repleta de pessoas que colecionaram fracassos antes de terem um sucesso. E o segredo para o comprometimento é voltar a sonhar. O sonho é o que traz a causa, o motivo para a pessoa se comprometer.

Além dos desafios do mercado, a pessoa tem que lutar muitas vezes contra os desafiadores sentimentos negativos que carrega dentro de si mesmo. Estes 'leões internos' vêm disfarçados de conselhos de pais e avós, credices, histórias de quem já quebrou, fracassos pessoais etc, etc, etc. Muitos desistem de sonhar por que olham para os erros do passado, enquanto os sonhos são visões de acertos futuros. Estes últimos alimentam a vida e os negócios. Os primeiros sustentam a psicoadaptação, ou seja, o conformismo.

As lembranças de fracassos pessoais são fortes amarras para o potencial empreendedor porque possuem um grande fator emocional envolvido nelas, o que dificulta a superação deste obstáculo. A boa notícia é que é possível 'quebrar' as moléculas emocionais que perpetuam a lembrança do fracasso em sua mente,

impedindo seu sonho de empreender. Esta quebra de moléculas emocionais pode ser feita através de um exercício muito interessante, baseado na terapia Three in One, dos pesquisadores norte-americanos Gordon Stokes e Daniel Whiteside, relatada no livro “O Poder da Imaginação”, do médico cardiologista e neuro linguista, Lair Ribeiro.

A primeira coisa a fazer para lidar melhor com os fracassos é aceitar que toda ação, mesmo que tenha causado uma reação negativa, teve no início uma intenção positiva. É isso mesmo. Mesmo as ações que não foram tão bem sucedidas quanto o esperado, foram tomadas com o desejo de acertar. Culpar-se por querer acertar é algo contraditório, não acha? Precisamos entender que sempre há uma intenção positiva por trás de nossas ações. O físico e Prêmio Nobel, Ilya Prigogine, provou que o cérebro humano quando confrontado com uma escolha difícil, sempre busca a melhor solução para o momento. Ele se expande para encontrar a melhor saída para um problema. E uma vez que se expande, jamais volta a seu tamanho original, ou seja, uma vez que vivemos uma experiência (seja ela positiva ou não) nunca mais seremos os mesmos, assim como uma maçã que depois de madura nunca mais será verde de novo.

Quando enxergamos que, mesmo ao errar, estávamos na realidade tentando acertar e que crescemos com isso, passamos a aceitar melhor nossos fracassos. Eles deixam de ser uma lembrança ruim e passam a ser uma experiência de aprendizado. Hoje você não fica parado por que se lembra de todas as vezes que caiu enquanto aprendia a andar. Em algum momento da sua vida você entendeu que cair fazia parte do processo de aprendizado. Agora é o momento de entender que cair na vida faz parte do aprendizado pessoal.

Motivação: foco para direcionar a vontade

O segundo componente da motivação é foco. Concentrar-se nos seus pontos fortes ajuda muito a aumentar sua confiança. Corra de conselhos que dizem que você deve se focar nas suas fraquezas. A causa é muito simples: você já reparou que quando troca de carro e começa a andar em seu carro novo sua atenção está voltada para ver carros com o mesmo modelo que o seu? Já reparou que a mulher grávida começa a ver grávida em todo lugar? Por quê? Por que sua energia física e mental vai para o foco de sua atenção. Quando mais você se concentra naquilo que é importante para você, suas chances de enxergar isso aumentam vertiginosamente.

Imagine o que teria acontecido se Ayrton Senna fosse apaixonado por basquete. Ou se Oscar Schimdt fosse apaixonado por automobilismo. O que seria deles? Mesmo que se esforçasse muito, Senna não seria tricampeão de basquete. Faltava-lhe estrutura física para isso: ele não tinha altura o suficiente. Ele até poderia ter continuado apaixonado pelo basquete, mas se tivesse escolhido viver da prática deste esporte, não teria conseguido se realizar. E o Oscar? Mesmo apaixonado pelas pistas, como seria um piloto campeão da Fórmula Um, se ele não cabe no cockpit?

Entretanto, os dois tinham o sonho de serem grandes atletas. E se comprometeram com isso. Da mesma forma, todo profissional deve alimentar um sonho, e fazer o que for preciso para realizá-lo o que muitas vezes envolve se comprometer deixando de lado o orgulho.

Conta-se que Agátocles, tirano de Siracusa que viveu de 316 a 289 a.C. ao desembarcar em Cartago, para travar guerra naquele território ordenou aos seus soldados que queimassem os navios. Ou seja, só havia uma maneira de voltar para

casa: vencer os inimigos. Portanto, comprometa-se em fazer o que for preciso para realizar o seu sonho.

Nem sempre o que gostamos de fazer não é o que nos tornará bem-sucedidos. Nossas paixões nem sempre nos darão lucro para sobreviver. Van Gogh era apaixonado pela Pintura. Vendeu apenas um quadro em vida e morreu na miséria. O perigo de ser orgulhoso é que ele o faz entusiasmar-se por nada. Alimenta a esperança de conseguir sucesso quando não há elementos reais que apoiem esta ilusão. E quando você se ilude, a consequência natural é se desiludir. E, Zuuuum! Aí está mais um ‘fracasso’ na mira do Fenômeno RAM.

Quando o Ronaldinho, o fenômeno, tinha 17 anos e jogava no Cruzeiro, ele era magrelo, dentuço e um pouco desajeitado. Não sabia se expressar direito e era tímido demais para dar entrevistas. O que seria dele se tivesse se concentrado nestes pontos fracos? Por outro lado, ele manteve sua atenção naquilo em que ele tinha de bom: a habilidade de dominar a bola e “arrancar” com ela até a pequena área – deixando os zagueiros para trás e o goleiro sem chance de defesa. Boom! Um gol atrás do outro e sua carreira deslanchou. O sonho do Ronaldo, de ser um grande jogador de futebol o levou a ser o melhor do mundo e o maior artilheiro da história das Copas. Jogou nos melhores times da Europa, casou-se com lindas mulheres, ganhou fortuna e aí sim, arrumou os dentes, aprendeu a falar em público, fala vários idiomas e hoje, aposentado com patrocínios vitalícios é um grande empresário dos esportes. Ele decidiu empreender sua carreira com base nos seus pontos fortes. Assim, suas ‘fraquezas’ se tornaram insignificantes.

Entenda que nada é tão forte na construção da autoconfiança como o trabalho árduo e inteligente. Sonhar e trabalhar são dois lados da mesma moeda. Quem não entende que o sonho sozinho não leva

nenhum empreendedor a ser bem sucedido fica sonhando acordado para o resto da vida. Porém, quem trabalha de forma diligente na realização do sonho, tem numa das mãos a luneta da esperança, para visualizar o sonho se realizando e na outra mão tem um facão de bandeirante para abrir o caminho na mata virgem.

Quando você tem foco e vontade isso modifica seu desempenho no ambiente de trabalho. A vontade de alcançar o sonho e o foco em suas qualidades o torna comprometido com o seu trabalho atual. Por outro lado, no caso daqueles que tem foco, mas não tem vontade, temos um quadro de envolvimento com o trabalho. Ele faz o que precisa fazer, mas não dedica um pouco mais de atenção. É o caso daquele sujeito que não perde um dia de trabalho, não chega atrasado, não dá mau exemplo, mas também não quer estudar para ser promovido nem se dispõe a fazer hora extra. Se não tem foco, mas tem vontade é o colaborador acomodado. Ele até tenta se realizar, mas não escolhe o que realmente quer porque desistiu de sonhar e perdeu a autoconfiança. Assim, ele prefere deixar as coisas como estão. Por último, se a pessoa não tem vontade e não tem foco ele é o típico enrolado. É o sujeito que procrastina, demora. Tudo o que vai fazer é uma eternidade. Ao contrário do comprometido o enrolado é o tipo que deixa a vida levar... Popularmente conhecido como morcego. Vive no mofo, dorme de cabeça para baixo e não suporta a luz.

Autorresponsabilidade

Uma pessoa comprometida assume a responsabilidade pelos resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos e age prontamente para garantir o resultado esperado. Expressa fidelidade em si mesma e em sua capacidade de superar desafios e tarefas difíceis. Busca autonomia em relação a normas pré-estabelecidas.

Possui autoconfiança para manter-se em atividade constante e é firme em seus pontos de vista diante de oposição ou resultados desanimadores.

Para que este conceito fique claro, lembre-se de Francesco Schettino, capitão do cruzeiro marítimo Costa Concordia, que naufragou junto à ilha italiana de Giglio, na noite do dia 13 de janeiro de 2012. Após uma manobra imprudente, desconsiderando as regras de navegação ele literalmente “pulou fura do barco” deixando a tripulação e os passageiros para trás, e posteriormente, desacatou as ordens claras da Guarda Costeira para que voltasse à bordo. Acusado de ser o responsável pelas 30 vítimas fatais do naufrágio, ele se disse “vítima do sistema”, alegando inocência por que não teve a intenção de afundar o navio. Durante o julgamento, a justiça italiana afirmou que ele “não estava apto para controlar situações de crise e garantir a integridade das pessoas sob seu comando”.

O paralelo que faço aqui é o seguinte: seu trabalho tem e sempre terá um impacto na equipe. É claro que se você deixar de fazer a sua parte, não matará 30 pessoas, mas, prejudicará o desempenho deles. Em uma equipe, cada um terá que arcar com as responsabilidades que seu trabalho traz. E se der errado, a última coisa que você pode cogitar é arrumar desculpas e alegar ser vítima do sistema.

Agora vamos esclarecer como esta competência se manifesta na prática. Apresentarei a você exemplos do que não fazer. Assim, você aprenderá por observar o erro dos outros, ou seja, não precisará cometer os mesmos erros e, melhor ainda, aprenderá a identificar os sintomas da falta de responsabilidade pessoal, comportamento contrário ao comprometimento. Vamos lá! Às vezes me pergunto por que certas pessoas se tornam ícones em seus seguimentos. Transformam-se em verdadeiros mitos por sua atuação. No final da

década de 80, o piloto de Fórmula 1, Ayrton Senna da Silva, falecido em 1994, se tornou um herói brasileiro, porque seu ápice ocorreu durante um tempo em que o Brasil se via sem esperança, mergulhado em dificuldades financeiras e sem perspectiva. Quando se via um atleta que levava o nome de seu país para o primeiro lugar no pódio, é óbvio que isso mexia com a autoestima de muitos brasileiros que esperavam ver novamente um ícone como Pelé. As pessoas sempre buscam alguém por quem torcer. O mais curioso nesta história é que Senna torcia por ele mesmo.

No Grande Prêmio de Mônaco, em 1984, Ayrton Senna ainda não era tão popular quando faleceu dez anos depois. Naquele ano, ele partiu da 13ª posição e fez ultrapassagens fantásticas, até chegar ao primeiro colocado, um piloto francês chamado Alain Prost. Era só uma questão de tempo para que ele o deixasse para trás também. Mas, com as fortes chuvas, a corrida de 76 voltas foi encerrada na 31ª. Assim, Senna ficou com o segundo lugar. Após o fim da corrida, um repórter entrevistou Ayrton e perguntou sua opinião sobre a corrida. Ele disse:

“Foi a primeira vez que usamos pneus iguais aos dos outros. Eu larguei mal, fiquei atrás de uma nuvem de fumaça o tempo todo e não consegui ver nada na minha frente. Foi uma corrida difícil, mas Deus ajudou e os brasileiros fizeram bastante força!”

Ele poderia alegar que a chuva o atrapalhou. Que Prost era melhor e corria mais rápido. Que o pneu não era o certo. Que os engenheiros o perseguiram. Que ele tentou, mas não teve jeito. Mas, não foi o que ele fez. Ao invés de procurar desculpas, ele assumiu que não conseguiu. Ele falou da derrota na primeira pessoa. O ponto alto é que ele não perdeu a esperança de novas vitórias.

Outro estudo de caso no automobilismo: Áustria, 2002. Durante a última volta do GP, Rubens Barrichello, até então em primeiro lugar, deu passagem para seu ‘companheiro’ de equipe, Michael Schumacher, que brigava pelo título mundial. Em entrevista à repórter Patrícia Poeta, Rubinho explica:

“Eu entrei na penúltima curva decidido a não deixar ele passar. Mas tinha um preferido lá dentro, não tinha jeito. Eles falaram que eu deveria repensar no meu contrato. Aquilo para mim foi uma ordem: Melhor você tirar o pé ou você vai acabar sendo mandado embora”.

O detalhe interessante para nós é a forma como ele se expressou. É como se ele não estivesse no controle, embora tivesse a vantagem na pista. Esta era a oportunidade de ele acabar com a fama de segundo colocado de uma vez por todas. Infelizmente, o desejo de permanecer no emprego o levou a abandonar a decisão de vencer, deixando o Schumacher passar e conquistar mais uma vitória.

Comparando as duas situações você tem condições de entender qual dos dois atletas agia com uma postura autorresponsável. Não se tratava apenas de ganhar a corrida e sim, de viver à altura do sonho. É uma questão de estilo de vida. Senna acreditava em sua capacidade de vencer mesmo diante da derrota como no caso do GP de 1984. Quando você se vê como o responsável pelos seus resultados, tanto na vitória como na derrota, as portas se abrirão para você. No entanto, mesmo diante de portas abertas, quem terá que passar por elas é você. Se você está comprometido com próprio sonho, terá que buscar mais autonomia diante das regras que lhe forem impostas. As grandes mudanças exigem a quebra de certos paradigmas limitantes. É preciso

romper certas normas para crescer.

Em 1819, um homem pôs em prática um plano para expulsar colonizadores espanhóis de Nova Granada (hoje Colômbia). Seu plano incluía a condução de mais de 2000 homens por uma planície inundada em meio a fortes chuvas, com o objetivo de passar pelas altitudes dos Andes até Bogotá, onde pegariam de surpresa os inimigos. Convencido de que seu exército conseguiria, este homem partiu com 1300 soldados de infantaria e oitocentos de cavalaria. A situação era tão difícil, que os soldados marchavam debaixo de uma chuva torrencial que, segundo historiadores, fazia com que “suas roupas apodrecessem sobre seus corpos”. A determinação deste homem é o que fez com que estes soldados desejassem segui-lo. Seu nome era Simón Bolívar, o Libertador da América do Sul. Talvez você esteja se perguntando: O que faz dele um exemplo de autorresponsabilidade?

Naquele tempo, as ideias do Iluminismo europeu do século 18 produziram intelectuais em diversas colônias pelo mundo afora. Influenciado pelas ideias iluministas que afirmavam que a razão e a experiência eram mais importantes que o dogmatismo, Simón Bolívar então com 24 anos, chefiou o movimento pela independência. Partiu para Londres em 1810, em busca de apoio político e educação, onde conheceu Francisco de Miranda, líder venezuelano combatente na Revolução Francesa, que o persuadiu a lutar pela independência. Suas ideias foram sistematizadas enquanto estava foragido na América Central, onde escreveu o livro Carta da Jamaica. Quando voltou do exílio, iniciou uma campanha de 12 anos para libertar a América do Sul.

O exemplo de Bolívar nos serve aqui para ilustrar a busca pela autonomia que o membro de uma equipe deve buscar alcançar. Bolívar não pediu licença para ninguém para libertar seu país da mão dos espanhóis.

Ele nem pediu autorização para defender os interesses de outros países que foram beneficiados por suas ações. Ele simplesmente agiu de acordo com seus princípios, seu estilo de empreender e sua maneira de ver a vida. Com isso, muitas pessoas se beneficiaram de sua atitude. Ninguém deu a ele uma autorização formal ou uma procuração para falar em nome dos moradores da Colômbia, do Equador ou do Peru. Ele foi lá e fez. Assumiu a responsabilidade e ajudou muita gente a ser livre.

O profissional de hoje precisa ter a mesma postura. Uma postura de ação que alguns chamam de proatividade. Embora tenha virado a palavra da moda na década de 90, a proatividade é muitas vezes mal compreendida. Ela é vista como a capacidade de se antecipar e agir para evitar um problema. Se fosse realmente assim, ela deveria ser chamada de pré-atividade, não acha? Ao invés de ser um diferencial, a proatividade não é mais que uma obrigação para qualquer pessoa que se julgue profissional. Agir antes de ser solicitado é ter noção clara da própria autonomia. É ser autorresponsável.

Outra característica de alguém comprometido e autorresponsável é não dar ouvidos aos comentários depreciativos dos outros. Lembre-se que você está buscando seus sonhos pessoais. Este comprometimento incomoda alguns. Como lidar com isso?

É preciso manter-se fiel ao seu ponto de vista mesmo diante de opiniões contrárias ou de resultados desanimadores. O Brasil é um dos maiores produtores de maracujá do mundo. Um dos insetos responsáveis pela polinização da flor do maracujá é um tipo de abelha conhecido como mamangava. De cabeça grande e asas pequenas, esta abelha é solitária e só pica quando atacada. Como seu peso é superior ao que suas asas suportam, os cientistas afirmam que ela não pode voar.

Mesmo assim, ela voa e executa um papel fundamental no ecossistema e, por tabela, na economia do Brasil. O mesmo acontece com os comprometidos. Muitas pessoas que não conseguem conviver com os desafios do trabalho duro dizem que os outros também não conseguirão. Chegam a apresentar dados científicos para embasar o que pensam.

Ao longo de minha carreira encontrei muitas pessoas que quiseram realmente me ajudar e outras que só me atrapalharam. Por não saber reconhece-las acabei aceitando conselhos de pessoas que não sabiam do que estavam falando. Até que um dia, comecei a perceber que estas pessoas não tinham exemplos de vida comprovados para falar com tamanha autoridade sobre como eu deveria levar a minha vida. Foi nessa época que entendi que os conselhos são formas de pegar o passado na lata do lixo, limpa-lo e coloca-lo na prateleira novamente.

Voltemos à reportagem já citada, onde o entrevistado foi o ex-piloto de Fórmula 1, Rubens Barrichello. Na ocasião, ele disputava uma vaga com Bruno Senna, sobrinho de Ayrton Senna, para o campeonato de 2009, pela equipe Honda. Sem pestanejar, o desempregado e ‘experiente’ piloto aconselhou Bruno Senna a não dar um passo maior do que as pernas, mesmo tendo uma habilidade especial...

Apenas para que você entenda bem a situação, imagine que você está disputando uma vaga de emprego com alguém e, ambos estão sentados na sala de espera do RH do contratante. De repente, esta pessoa se vira e lhe diz que a empresa está procurando alguém com mais experiência e que você ainda não está pronto para o cargo, embora tenha muito talento. Como você reagiria? Você aceitaria este conselho?

Aplicando este exemplo à nossa realidade, com que base o Rubinho pode aconselhar outro piloto? Ainda

mais um concorrente mais jovem e com mais chances? Por isso, é importante que você entenda que um profissional comprometido desvia sua atenção de conselheiros ruins. Isso vale para pais, amigos e professores, inclusive os universitários. Já se perguntou por que Eike Batista, Antônio Ermínio de Moraes e Abílio Diniz não escolheram dar aulas nos cursos de Administração? É porque estão ocupados ganhando dinheiro. Deixe-me destacar algo importante: o conhecimento liberta, mas a interpretação deste conhecimento muitas vezes aprisiona.

Gente desmotivada não serve para dar conselhos profissionais por razões óbvias: eles não sabem o que é sucesso, por mais bem intencionados que sejam. Se você der ouvidos a estas pessoas será presa fácil do desânimo e acabará desistindo de correr atrás dos seus sonhos. Por isso tenha muito cuidado ao seguir o conselho de outras pessoas. Isso não tem nada a ver com ser orgulhoso, e sim com ser cauteloso.

Valorizo muito os conselhos de quem está em posição de aconselhar. Um exemplo disso é o do jovem atacante que perdeu um pênalti na final de Juniores de Santos de 1956. Decepcionado com sua falha, ele pega sua mala, arruma suas coisas e decide ir embora para casa. Ao descer as escadas, absorto em seus pensamentos, o rapaz ouviu uma voz vinda do corredor: “Onde está a autorização para sair do prédio?” Caindo em si o rapaz voltou para buscar a autorização e lá, o aconselharam a continuar por mais um tempo. Ainda bem! Se ele não tivesse ouvido este conselho o mundo não teria conhecido o Pelé, o Rei do Futebol.

Portanto, antes de se apegar às ideias de alguém questione se esta pessoa tem os resultados que você procura. Pergunte a ela como ela sabe disso. Perguntar o

como lhe trará o know how. Lembre-se de que o discurso deve seguir a prática. Não se iluda. Existem muitos caras de pau que dão conselhos de carreira mesmo estando quebrados. Desvie-se deles. Encontre pessoas que podem ensiná-lo a trilhar o caminho das conquistas profissionais pelo exemplo. Agindo assim você fará como a mamangava que desafia as leis da ciência para viver seu estilo próprio de vida e fazer a diferença por cumprir o seu papel. Na busca pela realização do sonho de empreender, é preciso que você assuma a responsabilidade pelos seus resultados, busque autonomia diante de regras limitantes. Estou dizendo isso porque em alguns casos, o que determina o sucesso de uma equipe é o comprometimento individual. Muitos argumentam que não assumem a responsabilidade porque tiveram uma infância difícil. Mas, uma infância difícil é a base de muitas pessoas de sucesso que se fizeram sozinhas.

Como no caso de uma jovem que aos seis anos de idade teve que aprender a cuidar dos irmãos mais novos após sua mãe ter morrido. Tanta responsabilidade a preparou para contar somente consigo mesma para alcançar seus objetivos. Em 1978, com 35 dólares no bolso, ela desembarcou em Nova Iorque decidida a ser alguém na vida. Após passar sufoco por muito tempo como garçone em Manhattan, conseguiu entrar em grupo de dança e em algumas bandas de pop e rock, porém, sem conseguir melhorar de vida. Certa de que não faria sucesso com uma banda, mas em carreira solo continuou sua trajetória até que em 1983 lançou uma música chamada “Holiday”. Em 1984, com “Like a Virgin”, ela se consagrou mundialmente como Madonna – A Rainha do Pop. O que aprendemos disso? Que em muitos casos, tentar vincular nosso trabalho a outras pessoas não nos leva à realização dos nossos sonhos. Somente quando assumimos a responsabilidade pela

nossa vida e “colocamos a mão na massa” é que nos realizamos completamente. Isso é ser comprometido.

Persistência

Todo indivíduo que se compromete com o trabalho precisa entender que terá uma pugna, uma luta diária e constante pelos seus objetivos. Em muitos casos, o profissional precisa lutar para ter o que comer no fim do dia ou como muitos preferem dizer, “levar o leite para a casa”. Existem situações na vida de um trabalhador que realmente testam sua capacidade de suportar a pressão, de suportar a vergonha. Situações que provam sua honestidade e caráter. Há momentos em que dá uma ‘vontadezinha’ de largar mão de tudo e voltar atrás. Talvez você já tenha sentido isso. A exposição a situações estressantes muitas vezes desequilibram a balança entre satisfação e comprometimento.

É possível que uma pessoa esteja plenamente satisfeita com o ambiente e ao mesmo tempo não ter nenhum tipo de compromisso com o trabalho. As dificuldades pessoais são as mais variáveis e podem levar pessoas inteligentes a fazer escolhas idiotas que impactam diretamente na maneira de viver e trabalhar. Não nos cabe julgar, pois, as pessoas sempre fazem a melhor escolha disponível para elas em cada situação, pois cada um de nós tem a sua própria história. Mas são as lições da vida que nos possibilitam crescer desde que não desistamos diante delas. Assim se adquire experiência. A partir dela, fazemos todas as nossas opções, até que outras, novas e melhores sejam acrescentadas. Aprender com as lições da vida faz parte do processo de crescimento e desenvolve uma característica do comprometimento: a persistência.

Muitos desistem porque persistir exige sacrifícios pessoais. Quando abri minha empresa de treinamentos

passei muito tempo tentando fechar negócio com um grande cliente da minha cidade. Contatos e visitas eram uma constante. Por mais de dois anos bati à porta deles toda semana, sem êxito. Até que um dia, meu telefone toca. Era uma das secretárias que estava coordenando a realização de um evento e precisava de uma palestrante para a abertura. Entusiasmado, aceitei o convite. Só não contava com a burocracia da empresa. Além das certidões de praxe, os setores jurídico e financeiro exigiam uma série de documentações que eu nem sabia que existiam. O prazo para a realização do evento estava chegando ao fim e eu não perderia esta chance. Preocupada, a cliente entrou em contato comigo e disse que sem a documentação ela não poderia fazer minha contratação, mas ao mesmo tempo, já havia se comprometido e divulgado minha palestra como sendo a palestra de abertura do seu evento.

O que eu poderia fazer? Havia duas opções: cancelar o contrato, visto que a documentação não ficaria pronta a tempo; ou assumir os custos do evento caso a documentação não ficasse pronta a tempo. Ao telefone, lhe garanti que, ‘caso a documentação não ficasse pronta a tempo, eu ministraria a palestra para ela sem nenhum custo e que se necessário, colocaria isso por escrito para que ela ficasse assegurada quanto a minha posição’. No final das contas, minha postura diante do caso mostrou à cliente meu interesse em manter a relação com sua empresa em médio e longo prazo e que estava disposto a passar por um prejuízo momentâneo se preciso. Esta atitude garantiu muitos novos contratos com este cliente em particular. Não estou dizendo que você terá que trabalhar de graça. Estou apenas ilustrando que a persistência se manifesta muitas vezes em compromisso com seu trabalho, com a equipe e com o cliente e em muitos casos, envolve agir em detrimento da própria vontade. Em determinadas situações, é preciso ceder

para seguir em frente. No caso em questão, era um cliente que eu queria muito e para mim, valeu a pena arriscar trabalhar de graça para manter a porta aberta. Hoje, este cliente é um grande parceiro.

Algo parecido aconteceu com o Alexandre Costa, fundador da Cacau Show, logo no primeiro ano de seu negócio. Para ser mais específico, no primeiro negócio. Em seu livro “Uma trufa e mil lojas depois” ele conta que em sua primeira Páscoa, ele havia vendido mais de 2 mil ovos de chocolate e foi pego de surpresa quando descobriu que aquele produto havia sido tirado de linha. Ele havia vendido com base no catálogo de vendas antigo. Em um beco quase sem saída, ele decidiu fazer ele mesmo os chocolates para manter o compromisso com seus clientes e entregar as encomendas dentro do prazo. O final da história você já conhece.

Em outros casos, persistir é mudar de método. Da próxima vez que observar um rio, perceba como ele contorna o terreno. Note em como a água muda e dá a volta na montanha para continuar seguindo seu fluxo. Talvez você pense que mudar não é o mesmo que persistir. Mas lembre-se de que há uma diferença entre ser persistente e ser teimoso. Teimosia é fazer repetidamente algo que é evidente que não dá resultado nenhum. Por outro lado, ser persistente exige que você mantenha o foco em seus objetivos e permaneça buscando-o enquanto vai esgotando todas as possibilidades de fazer com que algo dê certo. Afinal, se aquilo que você está fazendo não está dando certo, o mais inteligente a fazer é mudar de estratégia para alcançar o que se quer.

“Quando você descobre que está montado em um cavalo morto, o melhor a fazer é desmontá-lo e procurar outro cavalo”.

– Ditado indígena

Em 1999, Tiger Woods procurou seu técnico e lhe pediu que mudasse o movimento de rotação do corpo para dar a pancada na bola. No golf, este movimento chama-se swing. E com esta mudança de método ele alcançou o nível mais alto de desempenho sendo reconhecido como o golfista mais completo do mundo. Os melhores, aqueles que se comprometem suas carreiras persistem – o que muitas vezes significa fazer diferente. A persistência como mudança de estratégia é uma característica de uma pessoa comprometida.

O comprometimento no dia-a-dia

Agora que você já sabe o que uma pessoa realmente comprometida tem de diferente das pessoas comuns, vamos ver como esta qualidade se traduz no cotidiano da empresa. Como se comportam as pessoas comprometidas em uma equipe. Para tanto, vamos recorrer ao trabalho do antropólogo Luiz Marins de Almeida Filho. Ao longo de muitos anos assessorando empresas, ele criou uma lista de ações que nos ajuda a identificar o que uma pessoa comprometida faz. Em seu livro, “Desmistificando a motivação no trabalho e na vida”, ele diz:

As pessoas realmente comprometidas são aquelas que procuram se colocar no lugar dos outros, sentindo o que as outras sentem. Fazem tudo com atenção aos detalhes, prestando atenção em tudo que faz. Termina o que começa sem deixar as coisas com a metade. Apresenta soluções e quando não sabe o que deveria saber, pergunta. É atenta a prazos e horários e não fica se desculpando. Não reclama nem fala mal das pessoas. Não desiste facilmente e está sempre pronta para colaborar com os outros.

Como mensurar o comprometimento? Os colaboradores começam a ver a empresa como uma ponte para chegar a seus próprios objetivos quando:

- *compreendem a cultura da empresa;*
- *são envolvidos nas decisões;*
- *podem falar francamente de suas opiniões;*
- *encontram espaço para crescerem e se desenvolverem profissionalmente;*
- *percebem que a empresa tem foco na orientação para resultados;*
- *sentem-se reconhecidos e recompensados por suas contribuições;*
- *sentem-se competentes em sua capacidade de fazer diferença;*
- *sentem-se satisfeitos em relação aos diversos aspectos da organização;*
- *participam das decisões com a liderança;*
- *se identificam com os valores da organização;*
- *se identificam com as metas e objetivos da empresa.*

Alguns pontos de mensuração destes aspectos são a fluidez da comunicação, o que possibilita um melhor relacionamento com clientes; a identificação clara dos fundamentos de sua função e qual é o seu papel no trabalho, bem como o método utilizado para realizar o trabalho; o foco em buscar resultados através de objetivos e metas que culminam na criação de uma cultura empresarial sadia melhorando o clima organizacional e a relação entre seus líderes.

No entanto, o que falta a maioria das pessoas é ter o bom senso para fazer o que precisa ser feito. Se for preciso parar de reclamar, não reclame. Se for preciso agir, aja. Se for preciso aprender, aprenda. Uma pessoa comprometida não enrola, faz o que tem que ser feito.

Defendem a empresa. Voltando a analogia de comprometimento e casamento, imagine como seria se você estivesse com seu cônjuge e de repente ele começasse a falar bem das antigas namoradas, dos casos do passado. Isto é no mínimo constrangedor. O mesmo acontece quando você está em uma empresa e fica elogiado seu antigo emprego ou comparando a empresa atual com a concorrente, elogiando os outros e menosprezando sua empresa.

Como o caso do frentista de posto que conto em minhas palestras. Eu, desempregado, dentro de um Fusca, com filho para nascer, passo no posto para abastecer e o frentista me diz que não tinha gasolina na bomba porque o posto estava quebrado. Podia ter parado aí, mas não. Ele disparou a reclamar da empresa, do gerente, da mulher dele que já estava ameaçando ir embora... Eu não tinha nada com isso! Não era um simples desabafo. Ele estava reclamando da vida. O cliente não precisava saber o motivo pelo qual o posto ficou sem combustível... Se o posto que era o posto estava mal das pernas, imagine como eu senti olhando para minha realidade! É isso que uma reclamação faz. Quem ouve fica mal. Fica desmotivado. Não reclame. Isso é falta de comprometimento com o quem escuta.

Falar mal da empresa é o mesmo que falar mal do cônjuge. Você não tem este direito. Você sabia que o cônjuge é o único parente que você escolhe? Seus pais, irmãos, tios, primos, cunhados – vieram para você. O cônjuge é o único familiar que você escolhe. Se você reclama é sinal que você escolheu errado, então é problema seu. Se a empresa não o satisfaz quem o está prendendo a um tronco? Ninguém. Você tem poder de escolha. Faça o que for preciso, mas não reclame da empresa! Isso seria como reclamar do cônjuge: atestado

da própria incompetência. Quem é comprometido tem vontade, foco, suporta e persiste.

Quem é comprometido sente-se pessoal e emocionalmente ligado à empresa. Realmente acredita que através dela alcançará seus objetivos pessoais. Sente orgulho em recomendar sua empresa e seus produtos aos outros. Estão ligados aos valores, princípios e ações da empresa. Isso favorece a criação de uma cultura empresarial voltada para o compromisso individual.

Criando uma cultura de comprometimento

A empresa nada mais é do que a linguagem que circula entre os colaboradores. É através da linguagem que os colaboradores conseguem resolver problemas e estabelecer parâmetros para executar bem seu trabalho. É através da linguagem que se forma o estilo da empresa. Esta linguagem se forma a partir das definições dadas pelos líderes na construção da ‘cara’ da empresa. Isso é o que determina a cultura empresarial.

A cultura de um povo os une e mantém todos caminhando na mesma direção. É a cultura que faz as pessoas viverem em harmonia e coletivamente. Da próxima vez que você viajar para outra localidade observe como os costumes são diferentes para quem chega de fora e você perceberá o quão forte é a cultura. Pense por exemplo em brasileiro e um indiano. Eles nasceram em países diferentes. Tiveram uma educação diferente. Uma formação moral diferente. Um fala português e o outro híndi. Portanto, culturalmente, eles falam uma linguagem diferente. Agora imagine que eles estão trabalhando juntos em um mesmo ambiente. O que tornará possível o entendimento entre eles é se ambos souberem falar uma terceira língua, como o inglês, por exemplo. Ou seja, o entendimento entre pessoas com

formações diferentes trata-se de uma questão de linguagem comum.

Talvez você esteja se perguntando o que torna possível esta união de pensamentos? A cultura empresarial. A empresa em que você trabalha tem uma cultura. Pode não estar clara para todos, mas existem regras subjetivas que regem a convivência e as atitudes dos colaboradores. É exatamente ela que dita o modo como as pessoas se comportam, falam e resolvem problemas. É por isso que existem empresas chatas, arrogantes, mal arrumadas e também empresas alegres, rápidas, simpáticas. As pessoas dão vida a cultura através de suas ações. A cultura da empresa é o seu conjunto de costumes, formas de comunicação, maneiras de resolver problemas.

Esta cultura empresarial se desenvolve a partir da definição clara e da propagação efusiva da missão, visão e valores da empresa. Se a comunicação é incentivada em todos os níveis da empresa esta difusão será fácil. Resumidamente, a missão é pelo que trabalhamos; a visão é onde esperamos chegar trabalhando deste jeito; e os valores são estados mentais importantes para o bom funcionamento de nosso trabalho. A cultura é um código de ética. É a constituição da empresa. É o que precisa acontecer independente do que aconteça ou da ausência dos diretores, da liderança. A cultura é o idioma da empresa. Quando a empresa fala o mesmo idioma que o mercado ela prospera.

Em todo o negócio, ramo ou profissão existem ações, básicas fundamentais para a execução correta do trabalho. Por exemplo, o autor australiano Brian Sher defende que os fundamentos para o sucesso de empreendedores são o desenvolvimento pessoal, marketing, processos e pessoas. Para ele, de acordo com esses fundamentos devem ser tomadas ações em termos de gestão financeira e estratégica por exemplo. Sendo

assim, o que define a cultura de uma empresa são os fundamentos aos quais ela se apegar.

Estes fundamentos são muitas vezes manifestados em palavras chave como uma espécie de valores empresariais importantes. Termos que resumem ideias em comum e servem de orientação para as ações da equipe em momentos difíceis. O problema para a definição dos fundamentos existe porque cada um pensa, sente e age de maneira diferente e, nem sempre os significados são os mesmos para todos.

Na prática: Imagine que você e sua equipe definiram como fundamentos da sua empresa ou do seu setor, princípios como organização, transparência, comunicação, foco e proatividade.

Suponhamos que durante a execução de um projeto, descubra-se um problema de cálculo. Este problema pode comprometer todo o setor e em último momento, a empresa toda. Como a cultura empresarial pode ajudar a resolver este problema? Identificando qual fundamento não foi levado em conta? Resta descobrir em qual fundamento está a falha. Toda a resolução do problema deve ser direcionada a partir deste fundamento. Isso mantém os ânimos acalmados, todos falarão a mesma língua, o feedback flui, o problema de resolve.

Portanto, defina hoje mesmo os fundamentos que formam a cultura da sua equipe e seja proativo na aplicação deste conceito. Transmita isso para seus colaboradores. De hoje em diante, todos precisam se orientar por estes parâmetros, tanto para trabalhar cotidianamente como para resolver problemas que surgirem. A pergunta deixará de ser “de quem é a culpa?” e passará a ser: “Falhamos na aplicação de qual fundamento?”. Com este novo foco, o clima organizacional se mantém produtivo e os problemas

serão resolvidos imediatamente. Esta é a condição sine qua non para se trabalhar com excelência. Mas afinal, o que é ser excelente?

Se pudéssemos resumir o conceito de excelência em uma expressão do senso comum, provavelmente esta expressão seria a seguinte: excelente é algo que parece fácil de ser feito. Preste atenção ao trabalho de alguém que você admira. Pense por exemplo em um ótimo motorista. Você o acompanha e percebe que ele dirige sem esforço, faz manobras com segurança, pratica a direção defensiva. O carro não dá tranco, não há desgaste. Ao observá-lo, você tem a impressão de que dirigir do modo como ele dirige é algo fácil. Mas, quando está no volante nas mesmas condições, você descobre que não é bem assim. Aí você conclui que este motorista dirige realmente muito bem e que fazer isso não é tão fácil quanto parecia ser. Por quê? Porque ele dirige no nível da excelência. Ele harmoniza tempo, qualidade e recursos.

É aí que muitos profissionais se embananam! Perdem o foco porque misturam as finanças pessoais com as da empresa. No caso daqueles que não tem um negócio próprio, esta confusão se manifesta quando o profissional se esquece de reservar parte de seus rendimentos para continuar avançando profissionalmente. É o estado de acomodação. Quem trabalha com excelência, não se acomoda. Não importa se os outros achem que se acomodar é normal

Ao definir um comportamento normal, saiba que isso pode ser uma desculpa para as pessoas não irem além dele, comprometendo o desempenho potencial da equipe. Um novato competente pode ser facilmente corrompido se a cultura dos colegas de equipe for uma cultura de incompetência. Na década de 50, o psicólogo, Dr. Solomon Asch desenvolveu pesquisas com estudantes de nível superior com objetivo de descobrir a

força da influência de um grupo sobre as decisões de um indivíduo. A experiência de Asch comprova o que a Bíblia já diz há quase dois mil anos: “Más companhias estragam bons hábitos.” Duvida?

O Dr. Asch convidou os estudantes a fazer um pequeno teste de percepção. Eles deveriam observar dois slides e dizer qual das retas do segundo slide era do mesmo tamanho da reta apresentada no primeiro slide. O ponto interessante é que dos sete entrevistados, apenas um não foi orientado dar a resposta errada, ou seja, apenas um dos sete daria sua opinião espontânea. Os outros seis faziam parte do experimento. O resultado foi que mesmo enxergando a resposta certa, o indivíduo concordava com a resposta errada do grupo para não ser rejeitado ou visto como menos inteligente. E não se tratava de alunos do ensino médio. Eram doutorandos de Harvard!

O mesmo acontece com adolescentes que muitas vezes são obrigados a fazer parte de um grupo que não escolheram como na escola, por exemplo. Para ser aceito pelo grupo, este jovem cede a opinião vigente, relegando a educação dos pais e fazendo coisas fora da lógica. Agora é fácil entender porque aquele garoto inteligente e estudioso acabou se envolvendo com drogas depois de começar a sair com um determinado grupo de amigos. Não é porque ele não soube escolher, ou porque ele não sabe o que é certo ou errado. É porque todos nós queremos ser aceitos e evitar ser discriminados. Pena que, para isso, muitos se conformem em viver seguindo a opinião dos outros...

Os impactos disso na empresa são claramente vistos pela queda súbita na produtividade de indivíduos outrora eficientes. Se a cultura empresarial for de “deixa isso para depois” ou “se você mostrar serviço vai me prejudicar”, pode ter certeza que em pouco tempo, aquele funcionário dedicado e competente se contentará

em ser apenas mais um, esperando ser mandado embora para receber o seguro desemprego. Este fenômeno tem três elementos comportamentais básicos: (1) A unanimidade do grupo em manter as coisas como estão. Se um discorda todos vem em defesa do padrão já estabelecido. (2) O comprometimento individual com a condição já estabelecida. O novo comportamento não é bem visto e é desencorajado. (3) Fraqueza de personalidade. O indivíduo vai perdendo a opinião própria em assuntos anteriormente conflitantes. Quando estes três elementos se combinam destroem um futuro presidente da empresa, que tem um potencial enorme, mas é tolhido pela influência negativa da equipe.

Na região do Colorado, nos Estados Unidos, há ruínas de uma árvore imensa. Ambientalistas afirmam que se trata de ruínas de uma árvore que se manteve firme por centenas, até milhares de anos, mesmo tendo sido atingida por raios e tempestades por todo este tempo. Nenhuma adversidade tinha sido capaz de derrubá-la e ela mantinha sua majestade até que um dia uma nuvem de insetos a atacou... E aquela árvore frondosa, um gigante da floresta, que nem as mais fortes tempestades tinham conseguido derrubar, caiu diante daqueles minúsculos insetos, que mesmo uma pequena criança, poderia esmagar com os dedos.

Para promover a cooperação e o trabalho em equipe combata as pequenas coisas (assim como pequenos insetos) com excelência, através de uma cultura de comprometimento. Só depende de sua atitude.

RESUMO

Provavelmente você deve estar se perguntando como aplicar o comprometimento aí no seu trabalho. Desde a definição do termo e sua aplicação cultural em nossas vidas, o comprometimento tem uma conotação negativa. O comprometimento é como um remédio amargo. É necessário suportar o gosto ruim todas as vezes que tiver que toma-lo para poder alcançar o resultado benéfico, no futuro. Exige o sacrifício da opinião, dos recursos e do tempo.

Para comprometer-se é preciso ter um sonho pessoal a realizar. A motivação vem da vontade de realizar seus sonhos e os objetivos pessoais, suportar os desafios e superá-los. O foco colocará o esforço na direção certa. A autorresponsabilidade o fará assumir seus erros, deveres e conquistas. A persistência lhe dará forças para continuar no momento em que o sonho parecer longe demais. Evitando reclamar para quem não resolve você ajuda a manter a cultura do comprometimento. Esta é a fórmula mais simples para desenvolver o comprometimento.

Segredo nº 5

O TRABALHO É FEITO COM SINERGIA

No momento em que escrevo esta linha, há quase 8 milhões de links no Google tentando explicar o que é sinergia. Tentando, porque ninguém consegue traduzir o termo de forma aplicável à realidade de uma empresa. O que chegou mais perto disso foi o mestre Stephen Covey em suas obras *“Os 7 hábitos”, o “8º Hábito” e a “3ª Alternativa”*, este último, inteiramente dedicado ao conceito de sinergia ampliando a visão dos leitores sobre o que sempre foi a ideia dele sobre o que é sinergia: buscar uma resposta para os problemas, que não seja a de um de outro e sim a de ambos. O enfoque de Covey sempre foi o de solucionar problemas sociais que afligiam as pessoas causando-lhes sofrimento. Com sua obra, ele auxiliou muitos a viver e trabalhar melhor em suas famílias, comunidades, instituições de ensino, etc. Meu trabalho aqui, ao me propor a falar sobre o assunto é mostrar de forma bastante pragmática como entender o conceito de sinergia no cotidiano de uma empresa, para resolver problemas que todos nós enfrentamos, porém, não sabemos como solucioná-los a tempo de evitar prejuízos financeiros, estresse e demissões desnecessárias.

O conceito de sinergia é amplamente observado na natureza. Por exemplo, a abelha realiza um trabalho

sinérgico ao buscar o pólen e voltar para a colmeia polinizando as plantas no caminho. A própria união de esforços entre insetos que cooperam com pássaros, raízes que se entrelaçam para fortalecer o solo e crescerem juntas são exemplos claros encontrados na natureza de um mundo sinérgico.

“Sinergia é o resultado de um sistema inteiro, imprevisível devido ao comportamento das partes envolvidas.”

- Richard Buckminster Fuller.

Tanto que o homem que mais utilizou esta técnica de observação para criar conceitos de vida sustentável foi Buckminster Fuller, o criador do domo geodésico. Fuller entendeu o funcionamento da natureza e traduziu muitos métodos da ecologia para dentro da vida do homem em sociedade. As ideias dele são tão revolucionárias que se fossem realmente aplicadas quebrariam a economia mundial. Assim como as ideias de Fuller, o conceito de Sinergia também pode causar melhorias revolucionárias em sua equipe. O grande desafio é encontrar pessoas que assumam a liderança, apliquem a estratégia, se comuniquem com franqueza, se comprometam em fazer o que precisa ser feito e vivam de forma sinérgica.

Sinergia é fazer esforço junto. Pense por exemplo em duas equipes que brincam de cabo de guerra. Cada equipe com cinco membros tentam puxar o centro da corda para o seu lado. O que aconteceria se, de um lado, ao invés de termos cinco pessoas puxando a corda, tivéssemos apenas três puxando e duas empurrando? Esta equipe perderia não é mesmo? No mundo empresarial, a situação é semelhante. A inteligência da empresa é vetorial. Se tivermos três vetores puxando

para um lado e dois, para o outro, o somatório desses vetores será um, e não cinco. Isso nos mostra a primeira verdade sobre o trabalho sinérgico: é impossível haver sinergia quando há conflitos. Os elementos de um mesmo ecossistema precisam viver em harmonia para que haja sinergia. Na equipe acontece a mesma coisa. Se não houver harmonia de pensamento (estratégia), não houver dedicação individual (comprometimento), se os membros não se conversarem entre si porque houve um desentendimento (comunicação) – dificilmente haverá sinergia. Para tanto, há de se reduzir os conflitos. Sejam eles de opiniões (comunicação), de interesses pessoais (comprometimento) ou de métodos de trabalho (estratégia). O líder deve ser a pessoa que mais entende de sinergia dentro de uma equipe e se ele for realmente um líder que inspira confiança em seus liderados perceberá quando surgirem os conflitos e agirá rapidamente para solucioná-los em conjunto com a equipe. Reduzir os conflitos é respeitar a diversidade dentro do grupo.

Acontece que as pessoas evitam a todo custo lidar com os conflitos de maneira prática. Vão empurrando o assunto, procrastinando a solução. Há sete formas de resolver conflitos. Evitá-lo é apenas uma delas. Você pode evitar por não dar à situação a chance de solução. Antigamente o celular não tinha bina. Você não sabia quem estava ligando até que atendesse ao telefone. Depois que a bina foi inventada, a pessoa evita atender quem ela não gosta. Se ela percebe que um conflito, cobrança reclamação irá acontecer, ela imediatamente silencia o toque do aparelho para não ter que enfrentar o conflito. É como não ir à uma festa ou casamento por saber ‘quem vai estar lá’. Outra forma é desistir. Muita gente faz isso quando permite que o outro vença a discussão. Deixamos que a pessoa faça as coisas do seu jeito, mesmo que isso nos cause uma mágoa interior.

Toda vez que você diz sim querendo dizer não, morre um pouquinho de você. A diferença é que quando desistimos, a outra pessoa percebe que não concordamos. Nossa opinião foi exposta. Outra forma é adotar a postura passivo-agressivo. É a chamada 'indireta'. Quando você finge que está de acordo e manda mensagens dúbias sobre seu desagrado ao invés de dizer honestamente o que realmente está sentindo em relação ao assunto, pedindo diretamente a mudança. Aparentemente é algo bom, mas no íntimo há um sentimento de raiva com que não sabemos lidar. Há também a escolha de tyrannizar a pessoa com quem temos o conflito. Esta é a forma mais agressiva de agir. Para o tyranno o fim justifica os meios. Quando propositalmente, não vemos as coisas por outro ponto de vista, insistindo em fazer o que é apenas do nosso interesse, estamos tyrannizando o outro. Esta é uma opção utilizada com frequência com pessoas que evitam o conflito.

Causar mágoa, humilhar, provocar dor são algumas consequências de quem resolve conflitos atropelando os outros. Outra forma de resolver conflitos é procurar entrar em acordo. Concessões são a receita mais saudável para solucionar conflitos. Ao entrar em acordo, a posição de cada um é considerada e cada um abre mal de algo para obter equilíbrio entre vontade e desejo. Cada um tem que desistir de alguma coisa para encontrarem um denominador comum. buscar soluções em conjunto é outra forma de reduzir conflitos. Requer que cada um trabalhe para chegar ao cerne da questão e encontrar uma maneira para que todos consigam o que desejam. Do ponto de vista da sinergia, é a forma mais útil.

Algumas vezes você pode optar por respeitar os desejos do outro, porque fazê-lo é o que realmente quer. Diferentemente de desistir, o impacto no outro é positivo. A pessoa que está sendo respeitada percebe isso

na postura de quem está respeitando. Quando há o respeito pelo outro estou numa situação ganha-ganha, tendo em vista que ambos conseguem o que quer e sabem que o respeito do outro proporcionou isso.

Grande parte da vida é feita de escolhas. E em situações de conflito podemos fazer pelo menos sete escolhas diferentes. Muitas pessoas reagem ao conflito com base no piloto automático, quando o mais indicado é saber conscientemente o que, porque e como está agindo para resolver os conflitos. Quantas destas formas você já conhecia? Quantas delas você já usou conscientemente?

Vejamos como aplicar a sinergia primeiramente por resolver os conflitos. A seguir, aprenderemos quatro maneiras práticas de reduzir os conflitos que envolvem a aplicação das sete formas combinadas com uma boa dose de qualidades e valores pessoais. São dicas que o ajudarão a impor limites, pedir desculpas mesmo quando está certo, valorizar a opinião do outro e perdoar liberalmente.

Dica 1:

Reduzindo conflitos por impor limites

A melhor maneira de manter uma sala limpa é não sujando. O mesmo ocorre com os conflitos. Evita-los é a melhor de reduzi-los. E impor limites para os outros é como manter a sala limpa por evitar sujá-la. Tem pessoas que deixam os outros entrar demais na suas vidas e depois reclamam que o relacionamento está acabando com ela. Claro! Se você não impor limites acontece o mesmo que acontecem com o camelo na tenda.

Certa vez um beduíno parou para descansar e armou a tenda para passar a noite. Como você sabe a noite no deserto é muito fria. Lá pela meia noite, o beduíno acordou e o camelo tinha colocado a cabeça para

dentro da tenda. Ele achou estranho, mas deixou. Afinal o camelo também sentia frio. Depois acordou de novo. O camelo havia colocado o corpo dentro da tenda. Ele deixou de novo. Passou mais um pouco, ele acordou fora da tenda!

O mesmo acontece com os relacionamentos no trabalho. Se você não impuser limites, as pessoas também vão entrando na sua vida. Depois de um tempo, você não se reconhece mais. Pegou os trejeitos da outra pessoa e vai perdendo seu senso de identidade.

Recentemente um amigo me confessou que estava extremamente extenuado com uma colega de trabalho por sua incompetência inconsciente. Segundo ele, apenas ela ainda não percebera que seu trabalho é mal feito e que ela é mantida na empresa por que ainda não foi encontrado no quadro de funcionários alguém para ocupar seu posto. Como se não bastasse, o tempo todo ela fala mal de outros colegas e monopoliza a conversa com uma postura “sabe-tudo”. Seu comportamento mostra que para ela existem dois pensamentos na empresa: o dela e o dos outros 700 colaboradores. Quem pensa diferente (ou melhor) é fortemente criticado e até repreendido com sarcasmo e cinismo. Nos últimos anos, todos os líderes que foram colocados para trabalhar com ela passaram por sérios problemas emocionais chegando a sair da empresa.

Enquanto isso, ela completa mais um ano de serviço acreditando que tem quinze anos de experiência quando na verdade são apenas 12 meses de experiência repetidos nos 14 anos seguintes. O que ela aprendeu no primeiro ano é o que ela mantém até hoje como sendo uma verdade absoluta. Este comportamento tem prejudicado intensamente meu amigo que precisa se relacionar com ela para executar seu trabalho. Ele também está pensando em sair da empresa se não for colocado em outra tarefa que não envolva o trabalho com

ela. Seu supervisor finge não saber os problemas que a colega causa e que existe entre eles um cabo de guerra invisível. Meu amigo tentando puxar para o lado da empresa e ela fazendo força contra empresa em busca da fama pessoal. Como você lidaria com uma situação assim?

Nas relações interpessoais os limites físicos e pessoais muitas vezes são desrespeitados. A importância de estabelecer limites. Voltemos ao caso de meu amigo. Embora possamos julgar a atitude da colega dele como incompetência é importante considerar que algum valor seu trabalho ainda tem para a empresa levando em conta que, quando um comportamento se torna nocivo em uma escala realmente grande, os diretores são os primeiros a intervir. O problema que meu amigo está enfrentando tem a ver com o que a psicoterapeuta e a estrategista de negócios, Katherine Crowley e Khati Elster chamam de limites interpessoais diferentes. O que meu amigo entende como uma intromissão em seu trabalho, ela vê como parte do trabalho dela, no qual meu amigo é apenas mais um ‘assistente’. Ela se sente muitíssimo confortável por agir como se os outros dependessem dela, enquanto meu amigo se sente desrespeitado como profissional e como pessoa quando suas opiniões são descartadas e depois ele acaba tendo que resolver os problemas com a solução que ele apresentara antes – o que, diga-se de passagem, causa estresse e perda de tempo.

Ainda de acordo com as especialistas, os limites físicos são as linhas ou padrões que definem o território e protegem seus habitantes. São visíveis e fáceis de identificar. A mesa no escritório, a cadeira, o computador de uso pessoal. São sinais que demarcam os limites. Já os limites interpessoais são aqueles que demarcam nosso território emocional e psicológico que, por serem invisíveis são mais difíceis de entender se não

forem claramente definidos e comunicados. As pessoas tem um conjunto de regras próprio, que faz todo o sentido para elas, não para os outros.

Assim, é importante que o profissional que se sente ofendido pela “invasão” em seus limites interpessoais reflita e defina claramente quais são os seus limites em relação a assuntos como tempo, informações pessoais, espaço pessoal e áreas de influência. Por exemplo, o quanto você revela sobre seus interesses pessoais no trabalho? O quanto você pode esperar após o horário em dias específicos da semana para receber dados que interferem em seu trabalho? O quanto você precisa da ajuda de um colega para executar o sua função? Até aonde vai o poder de atuação do seu cargo e do colega? Estabelecer limites interpessoais é uma das habilidades mais raras e valiosas no mundo corporativo. Aprenda a perceber seus limites e a identificar possíveis invasões para que a tarefa de estabelecer limites seja algo contínuo para você.

Estabelecer limites é ‘colocar os outros no lugar deles’. Você, com o conhecimento que já adquiriu neste livro sobre convencimento, relações interpessoais e feedback, já têm condições de estabelecer limites que o protejam de invasores psíquicos e que os coloquem no lugar deles e te liberem para trabalhar com mais eficácia. Neste ponto da leitura cabe uma questão importante: você tem seus limites claros e estabelecidos para você mesmo? Estes limites foram comunicados para seus colegas?

Sobre comunicar seus limites, o antropólogo Luiz Almeida Marins Filho, afirma que em muitos casos, a melhor solução é abordar a pessoa inconveniente e dizer claramente o que o incomoda no comportamento dela e como você quer ser tratado daquele ponto em diante. É ser franco em dizer: “Olha, eu sei que você não vai muito com a minha cara e desaprova o modo como eu trabalho.

Eu também não vou com o seu jeito e nem quero que você seja meu amigo. Mas, aqui dentro da empresa nós vamos ter que trabalhar juntos. Então é melhor a gente aprender a deixar nosso ego de lado e pensar no que é melhor para a empresa!”. O bom profissional é aquele que sabe separar as coisas.

A dificuldade em estabelecer estes limites é que às vezes nós temos a tendência de achar que o ambiente de trabalho ideal é o de amizade, de confraternização. Mas, colegas de trabalho não precisam ser nossos melhores amigos. Não precisamos que eles sejam nossos confidentes. Só precisamos trabalhar com eles. Não há nada de errado em não se sentir a vontade de fazer um churrasco na sua casa e não convidar determinados colegas. Você não precisa gostar das pessoas para trabalhar com elas. Quando isso não for evidente para a outra pessoa deixe isso bem claro para ela. Em muitos casos, esta ação de comunicar seus limites é o bastante para que a outra pessoa reconheça que passou do ponto. A partir do momento em que seus limites foram estabelecidos a outra parte sentirá que se você ultrapassar os limites dela ela poderá fazer o mesmo. Com isso, cria-se um ambiente de respeito. Ambos pensarão bem antes de invadir o espaço do outro. Você terá que estabelecer limites interpessoais e deixar claro para os seus pares até onde eles podem ir. Em alguns casos, para solucionar conflitos você terá que pedir desculpas por ter feito o que era certo. Como assim?

Dica 2: Reduzindo conflitos por pedir desculpas

Uma história antiga entre dois irmãos gêmeos que travavam um conflito invisível desde o ventre da mãe pode ajuda-lo a estabelecer um parâmetro para comunicar seus limites e continuar fazendo o que é correto, mesmo que isso incomode colegas

incompetentes. Na história do povo hebreu, o patriarca da nação, Abraão, teve um filho chamado Isaque. Quando Isaque cresceu, seu pai mandou que um escravo voltasse a terra de seus parentes e encontrasse para ele uma esposa como era o costume da época. A escolhida foi Rebeca, que se casou com Isaque e depois de algum tempo deu a luz a dois filhos, Esaú e Jacó. Se você conhece a história, se lembrará de que durante a gravidez de Rebeca, eles 'brigavam' dentro da barriga dela. No parto dos gêmeos, Jacó, o mais novo, nasceu segurando o calcanhar do irmão Esaú. Criou-se o cenário de uma disputa invisível.

O conflito perdurou por toda a infância e adolescência, na busca de alcançar o favor dos pais. Jacó era mais querido por sua mãe, pelo seu comportamento brando, enquanto Esaú era mais apegado a seu pai, Isaque, que tinha uma admiração por sua habilidade de caça, seu espírito mais agressivo e dominador. Eles até conviviam bem entre si, mas, em algumas situações discordavam em pensamentos e ações. Principalmente em relação ao valor que cada um deles dava a coisas relacionadas ao futuro da família.

O avô deles, Abraão, havia recebido de Deus uma promessa de que a família seria tão numerosa como as estrelas no céu e que, dentre os descendentes dele, nasceria Jesus Cristo. Esaú não acreditava nisso. Suas ações não demonstravam que ele valorizava esta missão de vida. Por ser mais forte e experiente em algumas áreas, pensava que sabia mais do que o irmão e que não era tão importante assim a promessa que o avô recebera. Jacó pensava diferente. Ele sabia que o desprezo de seu irmão pelo privilégio de ser o primeiro filho, (o que significava que o Salvador da raça humana, nasceria da família dele) não era positivo e poderia prejudicar o curso da história.

Assim como um líder que depende de um colega de empresa incompetente para alcançar seus objetivos, Jacó estava preocupado com o descaso do irmão. Numa 'bobeira' de Esaú, Jacó lhe comprou o direito de ser o primogênito do pai e assumiu a responsabilidade de conduzir sua família de acordo com a missão que o avô recebera. Talvez você tenha concluído que a atitude de Jacó foi antiética do ponto de vista corporativo. Mas o primeiro exemplo de Jacó para nós é o foco que ele manteve na coisa certa, ou seja, concentrar-se no que é mais importante para o sucesso da maioria em detrimento do benefício pessoal ou de um colega. Ele bem que poderia deixar as coisas correrem soltas. Esaú teria feito sua parte de qualquer jeito e azar dos descendentes dele! Mas Jacó não permitiu. Ele fez o que o que precisava ser feito: assumiu a frente. Ele fez o mesmo que uma pessoa autorresponsável faria hoje dentro de uma empresa.

A reação de Esaú quando descobriu a intenção de Jacó ao comprar sua primogenitura, foi brigar com o irmão e romper o relacionamento amigável entre eles. Como Jacó se passou por ele e recebeu a benção do pai idoso em seu leito de morte, Esaú declarou seu irmão como um inimigo. Do ponto de vista empresarial, a atitude de Jacó seria vista como puxar o tapete de Esaú. Mas o exemplo de Jacó ainda nos serve como mais uma lição sobre relacionamentos interpessoais.

Alguns anos depois, Jacó e sua família estavam viajando pelo deserto e precisariam cruzar as terras de Esaú, e a tensão novamente surgiria entre eles. Jacó sabia que havia feito o que era certo, não de acordo com a opinião humana, mas dentro dos padrões de sua crença pessoal. Mas agora ele estava numa posição desconfortável. Sua família estava vulnerável diante de um homem rígido que declaradamente não gostava dele. Como ele resolveu o conflito e preservou sua família?

Pedindo desculpas. Quando eles se encontraram, humildemente Jacó colocou-se de joelhos e se referiu ao irmão de forma respeitosa, pedindo perdão. Esaú aceitou o pedido e a paz foi selada entre eles, depois de 20 anos de conflito.

O que aprendemos disso e como usar este exemplo no ambiente de trabalho? Coloque-se na posição de Jacó e pense em seu colega problemático com sendo Esaú (foi isso que o meu amigo fez). Você sabia que seu colega de trabalho Esaú era bom em certas coisas, mas, negligente em outras. Assim, você aproveitou uma oportunidade e garantiu que a missão da empresa fosse seguida – independente de se indispor com o colega. Você, assim como Jacó, fez o que era certo fazer e quando o Esaú brigou com você e lhe declarou como um inimigo, você pediu desculpas. Sei que é estranho ter que pedir desculpas mesmo estando certo, mas quando uma atitude tem que ser tomada em benefício da maioria, o verdadeiro profissional não leva em conta o próprio ego. Ele humildemente pede desculpas por uma possível falha dele em relação ao colega e segue o seu curso como se nada tivesse acontecido. No final das contas, você: 1) fez o que tinha que fazer; 2) lidou sabiamente com a negligência do colega e; 3) manteve a paz, a boa convivência interpessoal.

E se o outro não aceitar seu pedido de desculpas? Problema dele. Você fez a sua parte. Que ele “se vire” para controlar o ressentimento. O importante aqui é que você entenda que em alguns casos, para lidar e resolver um conflito você terá que estabelecer limites interpessoais e agir de acordo com os padrões da empresa e não com os padrões do seu colega. Se ele se sentir ofendido e expuser isso, peça desculpas, mesmo sabendo que está certo. Assim, você fortalecerá sua

imagem e ainda enfraquecerá o comportamento negativo do colega. Todos saem ganhando.

Em muitos casos, mesmo estando com a razão você terá que pedir desculpas para manter um bom relacionamento. É importante entender que manter a paz e a união na equipe, na família ou na empresa é mais importante que descobrir e provar quem está certo ou errado. Pedir desculpas, longe de ser um ato de fraqueza é uma ação de quem tem força moral suficiente para aceitar levar a fama de culpado se isso significar o bem estar da maioria.

“É surpreendente o quanto você pode conquistar se não se importar com quem leva a fama.” – Abraham Lincoln

Certa vez, meu pai e eu discutimos a respeito de um cliente e eu fui ríspido com ele. Quando caí na realidade e me lembrei do que havia feito, pedi desculpas. Mas, fiz isso da boca para fora. No fundo eu não aceitava que estava errado. Meu pai olhou com o rosto fechado para mim e disse: “É! Depois que inventaram a desculpa acabou a responsabilidade no mundo. As pessoas fazem de tudo, falam o que querem para os outros e depois pedem desculpa e fica tudo numa boa, né?”... Eu entendi o que ele disse. Para que ele me perdoasse, eu deveria mudar minha atitude, principalmente na hora de pedir desculpas. Era preciso ser sincero em relação ao pedido de desculpas.

O mesmo acontece quando tentamos restabelecer um relacionamento com alguém. Se não formos sinceros, o pedido perde o efeito. É como uma pessoa na sua frente na fila do banco. Ela está com duas sacolas enormes e esbarra em você. Pede-lhe desculpas e você aceita. Daqui a pouco ela esbarra em você de novo. Novamente pede desculpas e você aceita. Dois minutos

depois esbarra em você de novo. Você acha que as desculpas dela são sinceras? Não seria melhor se, ao invés de pedir desculpas ela parasse de esbarrar em você? Da mesma forma, ao pedir desculpas tenha em mente que você deve parar de agir como estava agindo, caso contrário, seu pedido de desculpas perderá o valor.

Outro ponto importante é com respeito a exigir um pedido de desculpas. Tem pessoas que ‘empacam’ na vida sob a desculpa de que não farão mais nada para ninguém enquanto o Fulano não vier e pedir desculpas. Mas, pense por um instante: o quanto essa ofensa fará sentido daqui a cinco, dez anos? O que a outra pessoa fez ou falou para você mudará sua vida para melhor ou para pior no futuro, ou será simplesmente para satisfazer seu ego? Pensar no efeito que determinada ação da outra pessoa terá sobre você, facilitará sua decisão de levar ou não adiante a exigência de que o outro está lhe devendo um pedido de desculpas. Isso é ser flexível, o que envolve muitas vezes deixar a opinião própria de lado em benefício do bem estar coletivo.

Dica 3:

Reduzindo conflitos por valorizar o outro

Outra maneira de resolver conflitos é ver as qualidades dos outros. Independente de nossa posição ou classe social, precisamos reconhecer a importância de respeitar a personalidade dos outros. A melhor forma de fazer isso é por não concentrar-se em suas falhas. Ralph Waldo Emerson dizia: “Todo homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. Neste particular, aprendo dele.”. Emerson entendia bem que todos, sem exceção, podem servir de exemplo para outros, em alguns aspectos, o que ilustra bem a importância de aprendermos a enxergar em outras pessoas suas qualidades em vez de seus defeitos. Infelizmente, muitos

enfrentam dificuldade para fazer isso por que a educação tradicional é formatada para procurar erros e apontá-los. Na escola não aprendemos a pensar criativamente e sim em termos de certo ou errado. Quem não se lembra do ‘jogo dos sete erros’? Com isso as relações humanas acabam sendo prejudicadas, uma vez que levamos para nossos relacionamentos a “habilidade de ver defeitos”.

A habilidade de reconhecer o que cada um tem de bom dentro de si, é fundamental para aproximar as pessoas e fortalecer laços de amizade e amor. O próximo exemplo vem de uma narrativa bíblica. Independente de sua crença religiosa, com certeza você irá se beneficiar desta passagem emocionante. Confira:

Jesus veio então da Galiléia ao Jordão ter com João, a fim de ser batizado por ele. Este, porém, tentou impedi-lo, dizendo: “Eu é que preciso ser batizado por ti, e tu vens a mim?” Em resposta, Jesus disse-lhe: “Deixa por agora, pois assim é apropriado que executemos tudo o que é justo.” Então cessou de impedi-lo. Jesus, depois de ter sido batizado, saiu imediatamente da água; e eis que os céus se abriram e ele viu o espírito de Deus descendo sobre ele como pomba. Eis que também houve uma voz dos céus, que disse: “Este é meu Filho, o amado, a quem tenho aprovado.”.

Esta passagem contida nas Escrituras Sagradas narra para nós o relato do batismo de Jesus Cristo. João Batista reconheceu a importância de Jesus no arranjo de Deus para salvar a humanidade e tentou argumentar com ele, sem êxito. Jesus sabia da importância do batismo realizado por João Batista, tanto que insistiu em ser batizado por ele.

O mais interessante é que logo após ser levantado das águas, Jesus recebeu o reconhecimento de seu Pai que estava nos céus. Note isso nas palavras: “Este é meu Filho, (reconheceu que era seu Pai e que Cristo não

estava sozinho) o amado (mostrando a Jesus um sentimento terno de Pai para Filho), a quem tenho aprovado (todo filho espera receber aprovação de seu pai. Deus sabia que Jesus apreciaria esta aprovação).” Por quê?

O evangelho de Lucas, no capítulo 3, versículo 23, conta que Jesus iniciou sua obra de evangelização com cerca de 30 anos de idade e foi uma obra muito intensa – envolvia viagens, obras milagrosas, enfrentar inimigos hostis e pregações para grandes multidões culminando com uma morte sacrificial. O fato de Deus, lá dos céus, reconhecer a Jesus como seu Filho, reafirmar seu amor por ele e lhe dar aprovação, serviria para fortalecer e motivar Jesus para executar seu ministério de glorificação ao nome de Deus e prepara-lo para provas futuras, como àquelas que ele enfrentou no deserto logo após ser batizado e passar 40 dias em jejum.

(Interrompa um pouquinho a leitura deste capítulo e apanhe sua Bíblia. Abra-a no Evangelho de Lucas, capítulo 4 e leia até o versículo 13. Depois continue com a leitura deste capítulo).

Ora, se até Jesus, o único homem perfeito que já pisou na Terra precisava ser reconhecido e sentir-se valorizado, o que lhe conferia motivação extra, quanto mais nós! Jesus, assim como seu Pai Celestial, também reconhecia o que as pessoas tinham de positivo.

O historiador H. G. Wells disse certa vez que a Grandeza de um homem pode ser medida ‘por aquilo que ele deixa para crescer, e se ele introduziu uma nova mentalidade que perdurou após ele’. Wells, que não era cristão, reconheceu: “A julgar por estes critérios, Jesus ocupa o primeiro lugar.”. A confirmação de que a mentalidade de Jesus perdurou após ele vem com os efeitos que seu nome ainda causa nas pessoas em todo mundo até os dias de hoje, quase dois mil anos após sua

morte. Seu apóstolo mais fervoroso, Pedro disse em sua segunda carta que Jesus veio ao mundo deixar para nós um modelo, para seguirmos de perto os seus passos.

Da próxima vez que você sentir-se tentado a apontar os defeitos do seu cônjuge, dos filhos ou do seu colega de trabalho, pare por um instante e pergunte-se: “O que Jesus faria se estivesse no meu lugar?”. Ele via as qualidades das pessoas, não seus defeitos. Foi o que aconteceu com Zaqueu, o cobrador de impostos. E note que ele poderia ver os defeitos e aponta-los, afinal, ele era perfeito.

Aquele que tem e usa a habilidade de reconhecer o que os outros têm de bom com o objetivo de encorajá-los e fortalecer sua autoconfiança, com certeza se tornará um melhor colega de equipe. Se você tem o desejo de melhorar seus relacionamentos interpessoais aprenda a valorizar os outros. Isso começa com o rompimento do mau hábito de procurar defeitos. Para melhorar a qualidade de seus relacionamentos aprenda a valorizar as pessoas reconhecendo o que elas têm de bom, assim como Jesus fez.

A pessoa mais talentosa de uma empresa trabalhando sozinha fará um trabalho inferior ao que as menos talentosas farão trabalhando em equipe. Mesmo que você seja o mais inteligente ou o mais experiente, procure ver com outros olhos. Não penalize os diferentes, ouça todas as opiniões e estimule a voz da dúvida nos outros. Os conflitos em equipe não são ruins, desde que tenham um objetivo positivo, começo, meio e fim. Com isso a produtividade individual e coletiva aumenta e você se previne contra a proliferação de duas perigosas bactérias trabalhistas: a mediocridade grupal e a estagnação da mente. Valorize o que é valioso. Quando os problemas aparecem testamos a força de nossos relacionamentos.

Dica 4:
Reduzindo conflitos por perdoar

É impossível perdoar sem resiliência. A palavra resiliência vem do latim, *resilio*, que significa voltar a um estado anterior. Na física, o termo resiliência se refere a capacidade de um corpo de voltar ao seu estado normal após sofrer certa medida de pressão e se deformar. Aplicado ao campo das ciências humanas, resiliência é a capacidade do indivíduo de aguentar a pressão de um ambiente desfavorável e, mesmo assim, voltar ao seu estado normal diante das adversidades. Em outras palavras para ser resiliente você precisa ter a capacidade de aguentar a pressão que venha a sofrer do seu interlocutor sem se ‘deformar’ e manter sua opinião original mesmo quando questionado ou interrompido, provocado.

Sua atitude diante dos erros e falhas das outras pessoas revela a altitude que você alcançará na escala dos relacionamentos. O modo como lidamos com aquilo que nos aborrece e com o que as pessoas fazem contra nós pode afetar nosso modo de viver e conseqüentemente, mudar nosso comportamento e alegria diante da vida.

Muitos não entendem porque ser perdoador pode salvar seus relacionamentos. Voltemos a citar Jesus Cristo. Ele associou o ato de perdoar a receber perdão de Deus também. Em outras palavras, Jesus disse que quem não perdoar não receberá perdão. Isso nos lembra de ainda outro pormenor: todos nós erramos muitas vezes, o que nos coloca na posição de precisar ser perdoado para convivemos bem uns com os outros. Quem não tem a habilidade de perdoar, pode ler um milhão de livros sobre relacionamento e convivência, que ainda assim não será um expert em relações humanas. Por quê? Por que o perdão antes de ser um ato de amor é um

ato de inteligência. A pessoa que não perdoa os outros por alguma coisa que fizeram contra ela é como alguém que toma um veneno e torce para que o outro morra! Ou seja, pura ignorância.

Quem não tem a habilidade de ‘pôr uma pedra sobre o assunto’, isto é, quem fica remoendo um problema aparentemente já resolvido, acaba contraindo a doença do ressentimento. Silencioso como um câncer o ressentimento só mostra sua face quando, sem querer, a pessoa que o nutre dá vazão a esta doença através do ódio, raiva, ou linguagem pejorativa.

Exemplificando: João ofendeu a Paulo durante uma conversa no ambiente de trabalho. Eles discordaram quanto à execução de um projeto, mas, João continua trabalhando normalmente com Paulo, mesmo nutrindo o sentimento de raiva, oriundo pela ofensa que sofreu do colega. Passam-se os meses, até que um dia, em outra reunião de líderes ele, resolve rebater um argumento de Paulo para um novo projeto e começa – sem nenhuma razão aparente, a falar mal e menosprezar o trabalho e a ideia de Paulo que, sem entender o que está acontecendo, revida! Pronto! O ringue está montado. Agora a reunião muda de foco e ambos começam a demonstrar que já não suportam mais um ao outro. A produtividade da empresa, naquele momento acaba e a reunião se desfaz – manchando a imagem dos dois perante os colaboradores. Resultado? Divisão na equipe.

Esta situação acontece com muita frequência, uma vez que dentro de uma sociedade, as pessoas se esbarram mesmo. Não precisamos e nem somos obrigados a gostar daqueles com quem trabalhamos, o que não significa que devemos alimentar contra eles um sentimento de amargura e ressentimento por algo aparentemente pequeno que nos fizeram no passado. Jesus Cristo é o exemplo perfeito de como lidar com os

erros que os outros cometem contra nós. Ele reforçou a importância de perdoar liberalmente uns aos outros e mostrou claramente o que devemos fazer para convivemos bem – livres de problemas de relacionamento. Tomarei a liberdade de apresentar a você, alguns momentos da vida de Jesus que podem nos ajudar a desenvolver a habilidade de perdoar liberalmente em situações adversas.

Jesus foi para uma região do mundo onde as pessoas comuns eram maltratadas e vistas como casos perdidos! Existia uma palavra na época para descrever estas pessoas, que traduzida para nosso idioma, significa “povo da terra”, ou seja, indivíduos que estavam abaixo dos demais. Os líderes religiosos da época, que deveriam ser os primeiros a cuidar do povo, faziam questão de rebaixar e humilhar os pobres e menos favorecidos, ao contrário do que Lei de Moisés (código legal, moral e ético daquele tempo) previa. Cobradores, prostitutas, órfãos, imigrantes e outros, eram tratados como a escória da sociedade judaica. E era exatamente com estas pessoas que Jesus preferia estar. Note: Jesus escolhia entre os líderes judaicos hipócritas da época e os menos favorecidos e optava pelos últimos. Obviamente, Jesus foi criticado e ofendido por este comportamento.

Certo dia, homens de destaque na sociedade judaica levantaram a questão de que Jesus comia à mesma mesa que cobradores de impostos. No entanto, a resposta de Jesus a estas críticas nos dá o que pensar sobre perdão. Ele disse: “O Filho do homem, (modo como Jesus referia a si mesmo) veio comendo e bebendo (ações normais de todos os humanos), no entanto dizem: Eis um comilão e bebedor”! (comportamentos tidos como pecados perante a Lei). “Mas”, concluiu Jesus, “a sabedoria é provada justa pelas suas obras”. Em outras palavras, Jesus disse que não cabia a ele responder todo o tipo de crítica e muito menos dedicar tempo para

remoer o que diziam sobre ele. Ele preferiu deixar que suas ações provassem quem ele era. O que podemos aprender disso?

Em muitos casos, é melhor deixarmos de lado as críticas e ofensas que sofremos e continuarmos a seguir nosso objetivo de vida sem nos concentrar no que os outros estão dizendo de nós. Às vezes, por dedicarmos muito tempo pensando nas ofensas que sofremos alimentamos o ressentimento e a mágoa e perdemos o foco do que é o mais importante. Deixar suas ações comprovarem o quanto você é competente, dedicado em fazer o que é correto, e o quanto é sincero pode ser mais produtivo e menos danoso emocionalmente, do que tentar refutar e acabar se machucando. A atitude de Jesus nos ensina que antes de guardarmos o ressentimento é melhor não dar margem para que a ofensa entre em nosso coração.

Se você já teve a oportunidade de ler a história da vida de Jesus na Terra, descrita nos quatro Evangelhos do Novo Testamento, sabe que dos apóstolos de Jesus, o mais impetuoso foi Pedro. Com frequência, ele tomava a frente em responder em nome dos outros, agia de forma enérgica e tinha reações inesperadas – em algumas situações, até mesmo sem avaliar as consequências. Uma destas situações ocorreu durante a última refeição que Jesus tomou com seus amigos antes de ser preso e depois sacrificado.

Durante aquela refeição, Jesus disse a seus amigos que um deles, o trairia e o entregaria aos inimigos do cristianismo naquela mesma noite. Mas Pedro, sem necessidade, disse a Jesus que mesmo que todos os outros o abandonassem, ele jamais faria isso! Jesus, sabendo o que estava para acontecer nas horas seguintes, concluiu dizendo: “Antes que o galo cante você me negará três vezes!”.

Conforme Jesus havia dito, poucas horas depois ele foi preso e levado a presença de um sacerdote local. Pedro o acompanhava de longe. Ao chegarem ao pátio do sacerdote havia algumas pessoas se aquecendo junto a uma fogueira e Pedro parou ali para se esquentar e foi reconhecido por uma serviçal da casa do sacerdote. Quando perguntado sobre sua relação com Jesus, Pedro negou pela primeira vez. Ainda junto à fogueira, os soldados que prenderam a Jesus reconheceram o sotaque de Pedro e perguntaram a ele diretamente, ou seja, não tinha como ficar em dúvida sobre o que eles estavam falando. E Pedro negou seu amigo Jesus, de novo.

Umás três horas antes, durante a prisão de Jesus, um soldado romano chamado Malco, teve sua orelha cortada por Pedro e Jesus milagrosamente restituiu a orelha do soldado e se entregou para ser preso. Como Jesus era conhecido pelas pessoas e muitos queriam sua morte, aquela situação causou uma comoção pública. As pessoas começaram a seguir os soldados até a casa do sacerdote ao qual Jesus foi levado. E lá no pátio, na fogueira, se aquecendo, tinha um parente do soldado que Pedro cortou a orelha com a espada. E esse parente, reconheceu Pedro e falou: “Opa! Eu te vi com Jesus lá no jardim!” Pedro, com medo de ser pego, praguejou contra o homem e negou a Jesus pela terceira vez. Jesus olhava para Pedro de longe. E então, o galo cantou! Pedro se lembrou do que Jesus havia dito e saiu chorando arrependido.

Vamos fazer uma pausa e analisar a situação que serviu de pano de fundo para nossa conversa. Jesus estava passando por um momento muito difícil da sua vida e a companhia de um amigo faria toda a diferença para que ele pudesse suportar a pressão de ser morto como bandido (nos tempos do exército romano, só criminosos eram pendurados para morrerem agonizando

publicamente). Note que Jesus não pediu a Pedro que fizesse uma declaração de lealdade. Foi o próprio Pedro quem tomou a iniciativa de dizer que estaria lá até o fim! Tanto que quando o medo tomou conta dele, ele negou a Jesus, mas, reconheceu o erro imediatamente e chorou arrependido. Os eventos que se seguiram nos ensinam mais sobre o exemplo de Jesus em perdoar os amigos. Acompanhe a sequência da história.

Após Pedro ter saído chorando, Jesus foi condenado e pendurado para morrer. Algumas pessoas bondosas o retiraram dali após confirmarem sua morte e o lavaram para ser enterrado numa sepultura emprestada. No terceiro dia, conforme a narrativa bíblica, ele foi ressuscitado. Algumas mulheres foram ao túmulo dele para acompanhar Maria, sua mãe, que desejava banhar seu corpo com óleo perfumado. Mas, chegando lá não o viram.

Era costume colocar uma pedra na porta do túmulo e elas viram que a pedra havia sido removida e tinha um anjo na entrada do túmulo, que falou a elas o que tinha acontecido a Jesus. O anjo ainda mandou que elas voltassem a cidade, encontrassem os apóstolos de Jesus e contassem que ele estava vivo e os encontraria na Galiléia. O detalhe interessante é que o anjo mencionou o nome de um apóstolo em especial: Pedro. Tanto que Pedro foi até o túmulo de Jesus depois para ver seu corpo, mas não entendeu o que tinha acontecido, pois restavam lá só as faixas que envolveram o corpo de Cristo. Talvez, por julgar-se culpado por ter abandonado a Jesus, Pedro não entendia bem o que havia acontecido. O relato das mulheres não era bem visto pelo fato de elas serem mulheres – classe com pouco respeito naquela época.

Alguns dias depois, Pedro e seus amigos foram pescar na Galiléia, talvez tentando restabelecer a sua vida profissional. Passaram uma noite inteira sem pescar

nenhum peixe. Ao amanhecer, avistaram parado na praia um homem, e um dos amigos de Pedro, João, reconheceu o homem como sendo o ressuscitado Jesus. Pedro, então se lançou no mar e chegou à praia nadando. Jesus o recebeu normalmente e mais tarde naquele dia deu a ele a missão de pastorear as ovelhas cristãs.

Isso nos mostra duas coisas a respeito do perdão. Primeiro Jesus perdoou amplamente a Pedro. Ele não ficou fazendo chantagem emocional, alegando que na hora que mais precisou dele. Pedro o deixou na mão e que agora faria um favor para ele por aceitá-lo novamente. Jesus o perdoou e restabeleceu o relacionamento com ele, o que nos mostra que quando perdoamos um amigo, colega ou companheiro de trabalho é sábio restabelecer o relacionamento ao mesmo nível de antes da ofensa. Esta história de que “eu o perdoo, mas, não quero vê-lo nem pintado de ouro!” não é perdão genuíno. A prova disso é que Jesus, ao perdoar Pedro, reafirmou que confiava nele por dar-lhe uma nova ordem de trabalho. Segundo, Jesus nem mencionou o evento triste que marcou a última interação de Pedro com ele. Ele nem tocou no assunto, nem por brincadeira! Imagine se Jesus tivesse tido: “Ah, Pedro! Lembrou-se do galo, né? Não te falei?!” Isso teria mostrado a Pedro que ele errou e o faria se sentir culpado, não perdoado. Da mesma forma, se perdoamos alguém não devemos nunca mais tocar no assunto. Nem por brincadeira!

Devemos nos esforçar para agir como Jesus quando formos abandonados na hora em que mais precisarmos. As pessoas não são obrigadas a nos jurar amor eterno, nem a entregar a vida por nós. Temos que entender, que mesmo que eles afirmem isso, pode ser que em determinado momento, por medo ou insegurança eles se sintam acuados e não nos apoiem. Isso é mais regra do que exceção! Não caia na tentação

de guardar ressentimento de alguém, só por que contava com ela e a pessoa não correspondeu a sua expectativa. Perdoe assim como Jesus fez com Pedro. Restabeleça a condição anterior e mantenha a paz na sua equipe, na família ou entre amigos. Se você tem a disposição de entregar a vida pelos outros, também tem que ter a consciência de que eles podem não fazer o mesmo, o que não quer dizer que não são verdadeiros amigos.

Enfim, lembre-se que todos nós erramos muitas vezes. Em palavras, pensamentos e ações. Entenda que enquanto nossas vidas estiverem recheadas de problemas a serem resolvidos e de situações estressantes exigindo nossa atenção – estaremos sujeitos a ofender e ser ofendidos, magoar e ser magoados – seja na família, no trabalho e em diversos relacionamentos. O que fará a diferença? Sua disposição de perdoar e salvar o relacionamento. Lembre-se do exemplo de Jesus e esforce-se para ser perdoador não ressentido. Perdoar libera sua mente para o que é realmente importante mantém a paz e favorece o trabalho em equipe. Perdoe e salve seus relacionamentos assim como Jesus fez. Considere perdoar mais. Você aceita o desafio?

Sendo assim, antes de começarmos a falar sobre e relação eficácia pessoal e eficiência coletiva, vamos relembrar os quatro modos de reduzir conflitos. Você pode reduzir os conflitos dentro de uma equipe por estabelecer limites e não deixar os outros entrarem demais na sua vida; por valorizar o que o outro tem de bom e procurar aprender com ele; por pedir desculpas (mesmo quando estiver certo) e, por último, por perdoar liberalmente. Passar por cima. Estas quatro maneiras de lidar com os conflitos vão além das diferentes gerações e transcendem os valores culturais, educacionais, sociais. Não importa se a geração é BB ou Y. Se você utilizar estes quatro métodos, você reduzirá os conflitos porque aprenderá se relacionar bem com os outros, evitando o

conflito por estabelecer limites, entenderá melhor os outros por valorizá-los. Corrigirá o mal entendido, quando pedir desculpas sinceras e dará a volta por cima ao perdoar. Reduzir os conflitos é respeitar as diferenças. Agora, aprenderemos a fazer mais com menos.

Alcançando a eficácia pessoal e a eficiência coletiva: Fazendo mais com menos e melhor

Agora imagine o que aconteceria se as partes envolvidas no trabalho em equipe se contentassem apenas em fazer o que dá para ser feito quando o necessário é fazer o que precisa ser feito. Há uma diferença entre fazer o pode e fazer o que deve. Esta diferença se chama competência. Um profissional competente é ‘aquele que é capaz, suficiente, necessário’. Quem é verdadeiramente competente faz o que é necessário e que satisfaça a exigência dentro de sua capacidade. Ser competente, portanto é fazer o que precisa ser feito para completar uma tarefa e não apenas fazer o que dá para fazer. Por fazer apenas o que ‘dá’, as pessoas se habituaram a viver abaixo de sua capacidade.

Voltando ao exemplo da natureza: olhe pela sua janela e procure por uma árvore. Assim que encontra-la, olhe bem para ela. Talvez você nunca tenha pensado nela como o que ela realmente é: uma árvore. Ela não deixa de ser árvore em algumas épocas do ano. Ela não vira arbusto. Um pé de maçã, por exemplo, nunca se transformará em pé de jaca, e muito menos em pé de amora. Muito pelo contrário: um pé de maçã lutará com toda a sua força para extrair do solo tantos quantos nutrientes e minerais conseguir para poder exercer todo o seu potencial de pé de maçã.

E isso acontece com todos os seres vivos do planeta, com exceção do homem. Só o ser humano aceita

viver abaixo de seu potencial. Só os humanos se conformam com pouco e agem proporcionalmente para conseguir este ‘pouco’. Isso é tão forte que está impregnado na linguagem: “Meu sonho é ter uma casinha, comprar um carrinho, abrir um negocinho!”. Tudo no diminutivo. Sempre abaixo do potencial humano. Este tipo de pensamento leva as pessoas a fazer o que podem fazer e não o que realmente precisa ser feito. Até que Roger Benister corresse uma milha em menos de quatro minutos isso era impossível. Depois que ele correu, outros 19 fizeram o mesmo naquele ano. Como hoje isso é comum, ninguém mais dá a mínima. O que isso tem a ver? Quando você não se contenta em fazer o possível, você quebra recordes e se torna verdadeiramente competente. Dentro de uma equipe não basta fazer bonito. Aliás, não é preciso fazer bonito. É preciso fazer o que precisa ser feito.

Peter Drucker explica bem isso ao diferenciar os termos eficiência e eficácia. De acordo com a definição dele, eficiência é fazer bem feito. Eficácia é fazer o que precisa ser feito. Tem pessoas que passam muito tempo fazendo bem feito coisas que não precisam fazer, mas é o que elas ‘podem’. Portanto, chegamos a segunda verdade sobre sinergia: só há sinergia quando cada um faz o que precisa ser feito. E fazem disso um hábito tornando-se verdadeiramente competentes.

A sinergia é uma ferramenta valiosa para a empresa porque possibilita fazer mais com menos. Se você precisa de dez pessoas para fazer o trabalho de dez pessoas, você não obteve vantagem. Se precisar de quinze para fazer o trabalho de dez, você tomou prejuízo. Mas, quando você faz com cinco pessoas o trabalho de dez, aí você fez mais com menos. O mesmo se aplica a recursos financeiros, materiais e ao tempo. O segredo da sinergia requer equilíbrio emocional para lidar e reduzir os conflitos e que você seja individualmente eficaz (fazer

o que precisa ser feito) e coletivamente eficiente (fazendo bem feito em equipe). Muitos se perdem porque querem ser eficientes sozinhos e arriscam a eficácia de toda a equipe. Sendo assim como alcançar a sinergia? Como promover o ‘esforço conjunto’ em todos os setores da empresa?

Quando formamos uma equipe, o objetivo é que o resultado dela seja superior ao que as pessoas fariam se estivessem sozinhas. Isso é sinergia. É buscar o esforço conjunto. No entanto, o que temos percebido na maioria das empresas é que ninguém recebe o treinamento adequado para trabalhar oferecendo o seu melhor em conjunto com outros. Assim, o colaborador é jogado na fogueira. Logo, surgem os conflitos. Mesmo que ele seja comprometido, ficará à deriva até se habituar à cultura da equipe. Assim sua eficácia é lesada desde o começo.

Portanto, é importante entender o que realmente precisa ser feito em sua função. Por exemplo: imagine que arrebentou a correia do seu carro. Ele está na garagem, você tem as ferramentas e sabe o que fazer. Assim, você não precisa de equipe. Basta fazer o que precisa ser feito. Usar sua eficácia pessoal e resolver o problema.

O problema é que em muitos casos a eficácia é prejudicada porque a pessoa não chega à raiz do problema. Muitos não sabem como defini-lo. A receita para ser eficaz individualmente é aprender a definir o problema, identificar a causa, encontrar possíveis soluções, escolher uma solução e aplica-la. Equipes entram em cena quando precisamos de ajuda em um ou mais dos passos descritos anteriormente. Às vezes, é difícil encontrar o verdadeiro problema ou enxergar a verdadeira possibilidade de solução, e, nesses casos, um ponto de vista coletivo e abrangente, com certeza, pode proporcionar um resultado melhor. Trabalhando em equipe, é mais provável que você acerte logo na primeira

vez, o que é sempre mais rápido e mais barato do que ter de voltar e consertar de novo. Aqui cabe identificar um termômetro da eficácia pessoal. Quem é eficaz evita o retrabalho.

Muitos dizem que não tem tempo para fazer o que precisa ser feito, mas depois tem que arrumar tempo para voltar e fazer novamente. Quem é eficaz mantém o foco em fazer o que deve ser feito para garantir os melhores resultados. Para ser pessoalmente eficaz é importante estar ciente que o trabalho não é lugar para concurso de eloquência. É mais importante ser sincero e objetivo do que falar coisas bonitas. A equipe de trabalho não é uma sociedade de debates. É mais importante agir no sentido de preservar a harmonia do grupo do que vencer argumentos. Quem é eficaz sabe que seu sucesso e o sucesso do outro são interdependentes.

Por outro lado, uma equipe composta de pessoas verdadeiramente eficazes consegue subir ao próximo nível: a eficiência coletiva. Lembrando que eficiência é fazer bem feito, esta deve ser a preocupação da equipe como um todo, não individualmente. Mas a sinergia deve ser o objetivo de toda a empresa. Quando uma equipe se junta à outra, o trabalho também deve ser sinérgico. Hoje em dia as empresas estão cada vez mais realizando eventos, convenções, parcerias e fusões. Vivemos em um tempo em que marketing, não pode indispor com vendas. O jurídico tem que dialogar com o RH. O financeiro tem que conversar com T.I. e assim sucessivamente. As equipes tem que se mesclar umas com as outras para gerar sinergia mercadológica. Em seu livro: *“Gerando Lucro: estratégias gerenciais produtivas”*, o consultor empresarial, Lair Ribeiro apresenta um modelo de quatro fases para se chegar ao patamar de eficiência coletiva. São eles:

1^a Fase – Formação. Nessa fase, a produtividade é mínima e a energia grupal é despendida na própria formação do grupo. Os componentes da força-tarefa sentem-se felizes por terem sido convidados a participar, mas se mostram apreensivos e preocupados com a expectativa de serem aceitos ou não pelo grupo. O grupo está em fase de formação, todos procuram ser gentis e ninguém se arrisca muito; portanto, aparentemente, não há conflitos. As pessoas, nessa fase, ainda estão se perguntando quem será o líder do grupo, quais os verdadeiros problemas que terão de resolver, quem serão os outros membros do grupo e o que se espera que façam.

2^a Fase – Organização. A produtividade do grupo continua baixa e boa parte da energia ainda é gasta na sua organização. A preocupação dos membros não é mais com o fato de serem aceitos ou não, mas, sim, com a expectativa de serem ou não respeitados e com poder de influência nas decisões grupais. Cada um procura estabelecer o seu território, e isso gera um certo nível de competição entre os membros do grupo. Quando os ânimos se acalmam, tem início o processo de organização do grupo. A resistência em satisfazer solicitações de outros elementos do grupo é alta, assim como assim como são altos o grau de discordância de opinião entre os membros do grupo e a ocorrência de conflitos interpessoais, que, tão logo surjam, que precisam ser gerenciados adequadamente para que não causem danos maiores no futuro. Contudo, os conflitos de opinião, mesmo gerando desconforto no grupo, costumam ser produtivos e positivos, mantendo o foco da equipe nos verdadeiros problemas e compelindo-a a soluções efetivas. A produtividade do grupo começa, realmente, a acontecer quando seus membros estiverem sendo capazes de desenvolver relacionamentos positivos e atitudes que resolvam os conflitos. Nesse ponto, a

equipe estará entrando na fase seguinte, que é a da normalização.

3^a Fase – Normalização. A produtividade começa a ser mais acelerada. Esta é uma fase bem diferente das anteriores. As pessoas já se sentem como membros ativos do grupo, o respeito mútuo é predominante e, agora, todos se mostram preocupados em ajudar o grupo a ser bem-sucedido. Eles são o grupo, o grupo são eles. Com a organização grupal normalizada, seus elementos passam a aceitar as regras do jogo como sendo as suas próprias regras individuais. Há um espírito de cooperação, e o conflito interpessoal, embora não esteja abolido, é bastante reduzido. O ambiente é de confraternização, existe um fluxo de informação entre os componentes e as responsabilidades são estabelecidas. Aqui, o grupo consegue avaliar calmamente os verdadeiros problemas e pautar itens valiosos, como os recursos de que dispõem e aqueles de que precisarão, as oportunidades disponíveis, bem como os pontos fortes e fracos da equipe.

4^a Fase – Produtividade. A produtividade atinge o seu apogeu e verdadeiros milagres começam a ocorrer. Aqui, todos os elementos enfatizam o desempenho do grupo. Cada um procura dar o melhor de si. Há um grande e contagiante entusiasmo. O relacionamento interpessoal é positivo e surge o verdadeiro trabalho em equipe. Os problemas são resolvidos de forma consensual, com discernimento e criatividade, e a sensação é de harmonia e bem-estar. Esta é a fase da sinergia, uma fase em que a equipe se apoia mutuamente e a intuição entre seus membros está muito ativa; é como se um pudesse saber antecipadamente o que o outro está pensando. A produtividade, nessa fase, não só é grande, como também é criativa e inovadora.

Contudo, há certo risco nesse estágio ao qual se deve estar atento. Primeiro, o relacionamento saudável da equipe pode estar suprimindo carências pessoais de seus membros, e estes, consciente ou inconscientemente, podem atrasar o projeto visando a manutenção do convívio. Segundo, o grupo pode estar tão coeso que se recusa a aceitar qualquer opinião externa ou que contradiga suas decisões. Portanto, sempre que um grupo atinge a sinergia, a sua fase de produtividade, alguém tem de fazer o papel de "advogado do diabo", ocupando-se de contradizer as crenças e os sentimentos da equipe para que esta seja constantemente compelida a avaliar sua posição. Todo profissional deveria se perguntar: como posso aumentar minha capacidade de fazer o que precisa ser feito para ajudar minha equipe a fazer bem feito? Esta pergunta tem o poder de unir as mentes que compõem uma equipe para trabalharem juntos em prol de uma solução para os problemas. Uma história conhecida dos profissionais de RH ilustra bem este ponto.

Conta-se que uma multinacional fabricante de creme dental enfrentava um problema na última esteira em que passava o produto antes da expedição. Acontecia que, muitas caixinhas de creme dental iam vazias para as prateleiras dos supermercados. Contrataram então a consultoria de três engenheiros de produção que, depois de três meses e oito milhões de dólares, desenvolveram uma máquina composta de uma balança supersensível que identificava a caixa vazia, interrompia a produção e acionava um braço mecânico que retirava a caixa vazia e a colocava em outro recipiente.

Dois meses depois, ao analisar os relatórios os supervisores descobriram que o problema havia sido solucionado. Mas, ao chegarem ao chão de fábrica para ver a máquina em funcionamento, descobriram que ela estava desligada a dois meses!

Ao questionar o gerente do setor, sobre o porque a máquina estava desligada, ele respondeu:

“– A máquina parava a produção toda hora. Assim, nos reunimos e demos nosso jeito. Fizemos uma ‘vaquinha’ entre nós e compramos um ventilador daqueles grandes, por oitenta reais e colocamos na potência máxima, ao lado da esteira. Quando a caixinha vazia passava...”.

Muitas vezes, a solução com o foco em fazer o que precisa ser feito, gera o fazer bem feito e economiza recursos. Deste modo é fácil perceber que quando há a preocupação legítima de colocar o seu melhor para fazer o que precisa ser feito e existe também o mesmo espírito por parte dos companheiros de equipe temos **sinergia**. No entanto, quando há eficácia pessoal sem eficiência coletiva temos um quadro de **individualismo**. Aqui há espaço para conflitos de interesses e de opinião. Quando há eficiência coletiva sem eficácia pessoal, alguém acabará fazendo o trabalho dos outro. É o típico caso de **paternalismo**. Paternalismo é diferente de nepotismo. Este é evidente quando há um vínculo de parentesco entre os envolvidos. Já o paternalismo pode acontecer quando os membros da equipe se simpatizam com um colega menos produtivo e acabam fazendo o seu trabalho. Mas, quando não há eficiência nem eficácia o que se instala é o **caos**. A tendência é que a equipe enfrente problemas para justificar sua existência. Neste caso, todo o setor ficará vulnerável e passível de demissão. Uma empresa não se sustenta no caos. Até para enxergar ordem no caos, as pessoas precisam saber o que estão fazendo, o que na maioria das empresas não é o caos.

RESUMO

Tudo o que gera resultado positivo para um maior número de envolvidos é feito com sinergia. A natureza traz estes exemplos o tempo todo. O trabalho feito com sinergia tem duas características principais: ausência de conflitos e presença de eficácia pessoal. Uma equipe sinérgica é aquela que é composta de pessoas individualmente competentes que fazem o que precisa ser feito. Juntas, elas fazem bem feito. Entre diversos setores a sinergia promove a eficiência coletiva gerando um impacto mercadológico. Assim, fazem mais com menos e melhor. Os resultados do trabalho feito com sinergia estão presentes nas empresas, na música e nas equipes de primeira grandeza.

Conclusão

É POSSÍVEL COMBINAR A DIVERSIDADE E FORMAR UMA EQUIPE DE PRIMEIRA GRANDEZA

Ao longo deste livro vimos como o problema das diferentes gerações presentes no mercado de trabalho tem sido um desafio para empresários, gestores e profissionais de recursos humanos não apenas no Brasil, mas, em todo o mundo. O problema se agrava quando analisamos a época em que vivemos e nos damos conta de que estamos na era das relações humanas, ou seja, quem não souber se relacionar bem enfrentará sérios problemas para viver. Enquanto o homem for um ser social, a convivência será condição *sine qua non* para a existência e no caso do trabalho em equipe, não é diferente.

O desafio para cada um de nós aprender a liderar com foco no desenvolvimento da equipe, criando estratégias que facilitem a comunicação e promovam o comprometimento. A sinergia será o voto de minerva, ou seja, o fator decisivo que utilizará o que cada geração tem de melhor para garantir resultados extraordinários para todos os envolvidos.

Aos tradicionais e baby boomers que têm experiência e vestem a camisa da empresa, caberão os

desafios de planejar ações e compreender os mais novos, tanto os Xs, como os Ys, usando a paciência e segurança para ensinar aos menos experientes. Os profissionais da geração X que são mais práticos e dedicados ao trabalho e conseguem combinar um pouco da experiência dos mais velhos com o pique dos mais novos, ficará a responsabilidade de definir orçamentos e organizar as equipes, além de aprender com os mais velhos e ensinar os mais novos.

Aos membros da geração Y com suas ideias, energia e capacidade de inovação, se exigirão maior ação e execução da estratégia definida pelos mais velhos com a paciência e a humildade de entender que seu desempenho dependerá da capacidade de lidar com a diversidade da equipe. Nem sempre o mais antigo é velho. Nem sempre juventude é sinônimo de inovação. Cada caso é um caso e no mundo empresarial as pessoas precisam compreender que a boa educação, o respeito, falar baixo, considerar o outro, comunicar-se com clareza, ter paciência, polidez, dizer 'obrigado', 'por favor' e com licença evitam muitos conflitos. E se acontecerem, que o pedido de desculpas e o perdão possam solucionar a questão.

O que salvará as diferentes gerações de um colapso moral e profissional será a inserção na empresa dos valores que a sociedade perdeu. Aquilo que antigamente era de responsabilidade da família e da Igreja, agora está a cargo dos gerentes e supervisores. Não adianta dizer que não é tarefa sua. Isso é algo que precisa ser feito. Individual e coletivamente. Com eficácia e eficiência.

Ao mesmo tempo, e isso vale para todas as gerações, é preciso investir em formação continuada para manter a mente ativa e não deixar que a falta de método leve sua carreira a cabo. É preciso voltar a sonhar e ter foco para direcionar a vontade de crescer. As gerações que estão no

mercado de trabalho podem ter uma relação de aprendizado ou de rejeição. Líderes inteligentes podem combinar estas gerações nos projetos e equipes, ganhando um maior repertório para o trabalho. Mas ainda acredito que o grande trunfo está na consciência e na cooperação individual. Na disposição que cada um tem de avançar quando necessário e recuar quando preciso. Na vontade de alcançar objetivos individuais e participar nos resultados coletivos.

Mesmo as personalidades fortes podem fazer a sua parte. Uma metáfora que criei, chamada “Equipes da Savana Africana”, mostra bem como personalidades fortes e distintas podem viver no mesmo habitat. Ela envolve três felinos: o guepardo, a hiena e o leão.

O Guepardo

Na família dos guepardos, é a mãe que cuida dos filhotes. Amamentar uma ninhada exige que a ela mesma esteja bem alimentada, por isso ela sai quase todos os dias para caçar. Isso por si só não é uma tarefa fácil, visto que nem sempre essas saídas são bem-sucedidas.

O guepardo quando vê uma presa, permanece focado até alcança-la. Numa arrancada, ele chega à velocidade de 65 km em apenas dois segundos, chegando à 113km/h. Ele usa suas unhas para se agarrar ao chão e ganhar mais tração aumentando sua velocidade. Sua aparência também é marcante. Sua face é bem característica e bonita. Duas delicadas linhas negras descem dos olhos até os cantos da boca, dando-lhe uma aparência triste, cansada. O guepardo não nasce sabendo caçar, e precisa ser bem treinado pela mãe para aprender a fazer isso. Se o filhote for criado em cativeiro, não terá a habilidade de espreitar e correr atrás da presa. O guepardo é um bom exemplo pela sua capacidade de adaptação e dedicação.

Tem um temperamento calmo, flexível. É tão flexível que em algumas regiões mais secas da África, ele se alimenta de melões. Sua estrutura física coopera com isso. Ele não precisa comer muito para manter seus 45 quilos. E aí está uma das causas de sua extinção. Se ele precisa comer pouco, ele se contenta com pouco. Muitos morrem de fome. Em alguns casos ele passa o dia todo caçando e só consegue uma presa no fim da tarde. O guepardo é um caçador solitário e muitas vezes tem que defender-se contra um grupo de hienas que querem roubar sua caça. Na maioria das vezes ele não consegue vencer...

Na sua equipe também tem um colaborador guepardo. Provavelmente, é aquela mãe que cria sozinha seus filhos. Sai cedo para trabalhar e deixa as crianças na creche e está sempre correndo! Não tem tempo a perder. Quando a mamãe guepardo chega em casa, ainda dá conta das tarefas e brinca com os filhos.

Uma característica deste profissional é o pensamento rápido. É aquele colega focado, persistente. Mesmo cansado ele não desiste. Só que tanta correria tem seu preço. Da mesma forma que as linhas negras na cabeça do guepardo lhe dão uma expressão triste, o semblante de um profissional guepardo é cabisbaixo, cansado por que a vida dele é muito corrida e às vezes ele não consegue fazer tudo o que ele queria.

Como não sabe caçar por natureza, o profissional guepardo corre atrás. Ele treina, estuda. Faz cursos. O guepardo é um exemplo pela sua capacidade de adaptação e dedicação. São profissionais que se dedicam bastante pela empresa. São comprometidos, razoáveis. Mas estes guepardos empresariais tendem a jogar o jogo do perde-ganha. Aparentemente ele está certo, mas sua atitude não é positiva em longo prazo. Por quê?

Por que passam o dia todo tapando o buraco deixado pelos colegas 'hienas'. Colocando pano-quente nos conflitos dos outros ou abraçando tarefas que não são suas. Se você vive correndo, se adapta, mantém a calma e o foco, estuda e mesmo assim, não está conseguindo melhorar seus resultados, cuidado! Tem alguém te sabotando. No fim das contas, suas maiores virtudes, a velocidade e a capacidade de adaptação, se tornaram seus piores defeitos. A luta fica cada vez mais dura, principalmente por que existem colegas que não são hábeis como você, mas conseguem se esconder na equipe, mesmo sem trabalhar. São as hienas.

As Hienas

Não sei se você sabe, mas as hienas vivem em bandos. Como todo integrante de um bando, uma hiena não sabe trabalhar em equipe. O trabalho em equipe exige certo grau de cumplicidade, de companheirismo – mesmo que o colega seja “de outra espécie”. As hienas não tem esse senso de parceria. Tanto que até as crias são agressivas e chegam a matar umas as outras. Normalmente, elas são conhecidas pela sua risada histérica, mas, nem todas as espécies de hienas riem. Algumas uivam como se estivessem com dor.

Na savana africana, as hienas são os piores piratas de comida. Elas atormentam tanto os guepardos na hora em que eles estão comendo, fazendo barulho, jogando areia ou empurrando, que ele abandona a presa e vai embora com fome! Dizem que o guepardo só consegue comer depois que ele alimenta uma família inteira de hienas que não correm atrás de comida, mas dele.

Fisicamente, a hiena tem condições de sobreviver sem atrapalhar os outros. Ela nasce com os olhos abertos e todos os dentes formados! A Enciclopédia Internacional da Vida Selvagem diz que “os ombros delas são excepcionalmente fortes. Chegam a pesar 82 quilos e suas mandíbulas são as

mais potentes de todos os carnívoros da África”. Algumas espécies de hienas têm as mandíbulas tão fortes que trituraram ossos que os leões não conseguem quebrar! Elas quebram os ossos da coxa para comer a medula da vítima. A hiena é o único animal que começa a comer a presa viva! Depois vai matando aos poucos.

Aquela risada da hiena é para avisar os colegas que ela achou comida. A hiena é o único animal no planeta Terra, que ri depois de um enterro! Para ela a morte de outro representa vida para ela. Mas, não são todas as hienas que riem para chamar os colegas. A hiena-castanha, que vive no sul da África, se comunica pelo odor, pelo mau cheiro. Elas vão passando e soltando uma espécie de ‘pum’. E a outra que vem depois, se reconhece, no ambiente. Têm o mesmo cheiro...

Durante a Primeira Guerra mundial, havia um matadouro perto de Nairóbi, na África, que jogava fora os restos da carne de gado. As hienas viviam ali perto para se alimentar daqueles restos mortais. Com o fim da Guerra, o matadouro fechou e as hienas tiveram de encontrar novas fontes de alimento. Sabe o que elas fizeram? Elas mordiam as cerdas das vassouras, mascavam e engoliam pedaços de couro, sapatos, bancos de bicicletas. Em vez de migrar atrás de alimento, ela insistia em ficar no mesmo lugar. Elas passam as horas em que não estão procurando comida, dentro de uma toca escura que mais parece uma cova, cheia de ossos. Ficam lá num estado de letargia. Letargia é apatia, prostração. Há relatos de que, no Zoológico de Berlim, algumas hienas chegaram a viver 40 anos, e todos os dias alguém tinha que fazer carinho na barriga delas...

Você já reparou que muitos funcionários ficam em grupinhos? Fazem panelinhas porque é mais cômodo andar em bandos. É que assim eles aproveitam para reclamar da vida. Tem uns que, se o chefe olha para eles, o cara quase uiva de dor! E tem um detalhe: não aceitam um guepardo no bando, porque o guepardo mostra serviço, não fica perdendo tempo reclamando. A hiena

não trabalha direito por que ela não quer. Ela tem todas as condições físicas de sobreviver sem atrapalhar os outros. Mas é mais fácil enrolar e depois se não der tempo, sempre tem um guepardo para fazer o serviço dela, não é?

Você sabe por que as hienas dão risada? Ela ri para avisar os colegas que encontrou comida. Isso acontece muito em lojas. Da próxima vez que você for comprar alguma coisa, perceba que alguns vendedores olham um para o outro e começam rir. Para um colaborador “hiena”, só interessa o jogo do “ganha-perde”. Ele ganha, você perde! A hiena é o único animal no planeta que ri depois de um enterro! A morte do outro representa vida para ela.

Mas, não são todas que riem para chamar os colegas. Assim como hiena-castanha, a que vive no sul da África se comunica pelo odor, tem certos funcionários que se comunicam pelo cheiro. Eu tive um gerente que fazia reuniões com gente de pé. Sempre em pé para acabar logo. Certa vez, durante uma destas reuniões, de repente, ele pediu para todo mundo respirar fundo. Quando a gente perguntou o porquê, ele disse assim: “Por que eu acabei de peidar... todo mundo respirando junto, passa mais rápido!”. Isso se aplica àquele profissional sem marketing pessoal, sem higiene, que não respeita as boas maneiras.

Igual às hienas de Nairóbi (onde o matadouro fechou e elas – ao invés de migrar em busca de alimento ficaram lá comendo sola de sapato e cerdas de escova), existe funcionário que não muda. As empresas evoluíram e o cara tá lá, colocando qualquer coisa na boca! Você chega ao setor dele, ele tá lá mordendo a tampa da caneta Bic, babando! O mundo ao redor dele mudou e ele

não se adaptou. Ele também entra em letargia, igual às hienas.

Letargia é apatia, prostração. Infelizmente, a gente ainda encontra pessoas que não fazem nada produtivo nas horas de folga, ficam no meio de notícias sobre assassinato, morte e violência e entram em letargia – ficam apáticos, quase sem respiração! Aí, o cérebro não oxigena o suficiente e para de funcionar. Sem buscar conhecimento, sem estudar constantemente, o profissional deixa de aproveitar as oportunidades por não raciocinar direito.

A hiena não pode perder o emprego, pois se perder, não arruma outro. Se a cada 4 anos um guepardo é mandado embora, uma hiena fica até 40 anos numa empresa. Não por competência, mas por dó. Chega um ponto que os colegas e supervisores ficam com pena do cara. Lembra-se daquela hiena do Zoo de Berlim, que todo dia tinha que fazer carinho na barriga? Viu alguma semelhança com aquele colega manhoso, cheio de coisinha, que se não agradá-lo ele não trabalha? “O que eu ganho se eu te ajudar?” é a pergunta preferida...

Em toda equipe tem guepardo e tem hienas. É assim mesmo, viu: um guepardo para cada cinco hienas. E às vezes a gente age assim. Ora guepardo, ora agem como hiena. O que devemos buscar em uma equipe é construir uma carreira como a do leão.

O Leão

Majestoso não apenas por sua força, mas também por sua expressão corporal. Ele não é considerado o rei da selva por que é o maior ou mais forte. Mas é porque ele se comporta como um rei. Ele anda como um membro da realeza. Os membros da nobreza aprenderam a carregar o corpo com elegância. E isso faz a diferença! Quando o leão

líder chega, todos os outros se levantam em sinal de respeito. As leões passam uma a uma diante dele se esfregando e os filhotes fazem a mesma coisa. O leão é um animal que exige respeito e respeita os membros do seu grupo.

Ele pode até estar com fome, mas, não passa a imagem de esfomeado! As pessoas acham que o leão ruge para assustar a presa, só que se ele fizer isso, a presa corre. O leão só ataca quando está cerca de 30 metros da vítima.

O leão pode ser feroz ou brincalhão – dependendo do momento. O leão é um dos felinos mais sociáveis que existe e gosta de viver em comunidades chegando a aceitar outros leões que estejam perdidos. Diferente do guepardo que anda sozinho e da hiena que vivem em bando. Essa união dos leões que pode durar a vida toda, é base da estabilidade dos leões porque assegura sua sobrevivência. Se ameaças aparecem os leões as enfrentam para defender seu grupo.

Não gastam energia toa. Dormem o necessário para sentirem-se revigorados. Em algumas regiões chegam a ficar até 20 horas dormindo, para se recuperarem do cansaço da última caçada. Por isso, preservam suas reservas de força. Na hora da caça, tanto o leão como a leoa são ágeis chegando a pegar presas de mais de 1300 quilos. Primeiro, por que eles são grandes. Um leão adulto chega a pesar 220 quilos e medir mais de 3 metros. Nada mais natural que um leão pense grande. Embora os machos dominem, o leão delega à liderança do grupo a leoa, concentrando sua atenção em algo mais importante: preservar o território e expandir os domínios de caça...

O mesmo acontece com profissionais bem sucedidos. Mesmo que ainda não alcançaram seus sonhos, não andam cabisbaixos, mas fixam o olhar e caminham seguros olhando sempre para frente! Aonde chegam, estes leões empresariais são notados e cumprimentados. As pessoas olham para eles. São experts em marcar presença.

Quando abrem à boca, eles também chamam a atenção para si! Também se comunicam com clareza e se certificam de que foram entendidos. O rugido do leão é considerado um dos mais belos sons naturais. É facilmente identificado. Ninguém ouve um rugido de leão e pensa que é um cachorro! A comunicação de um leão empresarial não dá margem para duplas interpretações ou mal entendidos.

Se você quer identificar claramente um leão na sua equipe, preste atenção ao modo como ele fala da sua família! Se ele se referir à esposa e aos filhos com carinho e gratidão, pode saber ele vive bem em casa. Há união e uma valorização pela vida em comunidade. E isso o torna este colaborador mais dedicado e responsável. Os leões tem uma vida familiar estável, baseada no respeito mútuo e na cooperação.

O leão se tornou um símbolo de coragem para os humanos. Costuma-se dizer que quem é valente, é corajoso como um leão. Assume a responsabilidade pelos seus atos e é proativo o bastante para correr riscos pelo bem estar da empresa como um todo. Aproveita ao máximo seus momentos de descanso para aprender coisas úteis que facilitam sua vida na hora do trabalho. Um leão sempre joga o jogo do 'ganha-ganha'. Ele sabe que para ele ganhar, o colega de equipe não precisa perder. Ele pensa em uma carreira grande, com metas para daqui a 30 anos. Então, ele fixa sua atenção e esforços individuais para garantir o resultado coletivo.

O leão 'pensa grande' e age para alcançar objetivos muitas vezes maiores que ele. Isso confunde as hienas e os guepardos. Estes não entendem como os leões conseguem promoções e salários maiores que o deles.

O guepardo encontra com uma hiena no cafezinho e diz assim: “Você viu o carro do Leãozinho? Tem três anos de firma e já foi promovido duas vezes. Como que ele consegue? Eu corro pra caramba e não consigo sair do ônibus!” E a hiena responde: “Foi cagada! Quero ver para manter esse carrão. Ouvi dizer que bebe uma gasolina! Quem compra um carro destes tinha que comprar um posto de combustível junto. Você vai ver: vai acabar ficando na garagem...” Conhece algum colega assim?

A diferença é que a persistência dos leões os leva a trabalhar em equipe. Em uma equipe, um profissional leão sempre é um líder, mas nem todo líder é leão. Um leão empresarial não tem medo de perder o posto. Por isso ele delega funções. Um leão empresarial sabe que é melhor comer uma maçã dividida do que uma casca de banana sozinho. Não dão espaços para as hienas roubarem o que foi conquistado e muito menos aceitam conviver com elas. São simpáticos com os guepardos, mas, não se preocupam em demasia com eles. Um leão empresarial é focado, comprometido.

No habitat corporativo, existem colaboradores guepardos, hienas e leões – assim como na savana africana... Cada um de nós tem um pouco de guepardo e de hiena. Devemos nos esforçar para sermos mais leões. E o que nos possibilita aprender como sermos leões empresariais? O TRABALHO EM EQUIPE!

Conviver com as diferenças faz parte deste ecossistema chamado empresa, o que não significa que não podemos aprender a fazer diferente. Precisamos deixar de lado o pensamento individualista e nos esforçar para agir com a flexibilidade do guepardo. É aceitando trabalhar com pessoas diferentes de nós que aprendemos o valor superior de uma geração que

transcende todas as outras: a Geração 'H', de humanos! Aí sim poderemos dizer que somos realmente profissionais de primeira grandeza.

Observe agora os cinco dedos da mão. Você seria capaz de vender um deles? Aceitaria ficar sem um deles? Provavelmente, não! Cada um deles representa uma ferramenta para seu sucesso em qualquer tarefa manual. Os segredos das grandes equipes também são como os dedos da mão: o polegar é o dedo mais forte. Ele sinaliza que sim ou que não. Representa a afirmação, a aprovação dos líderes. Por isso ele é o dedo da liderança. O indicador é o dedo da estratégia. É ele que indica ou mostra o que tem que ser feito de forma clara e direta. O dedo do meio é o dedo da comunicação. Apenas um gesto muitas vezes diz muita coisa! O dedo anelar é o dedo do comprometimento. Não é a toa que a aliança se coloca nele. E o dedo mindinho é o dedo da sinergia. Tente segurar qualquer coisa só com os quatro dedos maiores, estendendo o dedo mindinho. Você perceberá que quanto mais força você colocar, mas vulnerável ficará. Agora, segure o mesmo objeto com todos os cinco dedos. Quanto mais força, mais seguro fica. Por quê? Porque o dedo mindinho é o dedo que dá segurança. Que firma assim como a sinergia. De nada adianta ter liderança, estratégia, comunicação e comprometimento sem a segurança de fazer o que precisa ser feito junto com outras pessoas.

Portanto, lembre-se que os segredos das grandes equipes esteve, está e sempre estará nas suas mãos. Aplique-os e veja os resultados cada vez mais extraordinários que você alcançará. Desejo de coração, que o sol ilumine o seu caminho e o vento toque suavemente o seu rosto e até que nos encontremos de novo, que Deus o proteja nas palmas de suas mãos.

Até a próxima!

BIBLIOGRAFIA

- WEIL, Pierre. Relações Humanas na Família e no Trabalho. 26^a Ed. Petrópolis: Vozes, 1971.
- RIBEIRO, Lair. Gerando lucro – Estratégias gerenciais produtivas. Belo Horizonte: Leitura, 2004.
- COVEY, Stephen R. O 8º Hábito. Da Eficácia à Grandeza. Tr. Maria José C. Monteiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SENGE, Peter. A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller: 1998.
- LYNCH, Dudley. KORDIS, Paul; A Estratégia do Golfinho. A conquista de vitórias num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 1988.
- SHER, Brian. O que os ricos sabem e não contam. São Paulo: Fundamento, 2009.
- HASHIMOTO, Marcos. O espírito empreendedor nas organizações. Aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- URSINY, Timothy. Você não pode evitar todos os conflitos. Outras lições para enfrentar problemas ao invés de fugir deles. São Paulo: Saraiva, 2012.

PANTALON, Michael. Influencie! Como expor suas ideias e convencer qualquer pessoa em 7 minutos. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y. O nascimento de uma nova versão de líderes. 3ª Ed. São Paulo: Integrare, 2010.

ROSNER, Stanley. HERMES, Patricia. O ciclo da autosabotagem. Porque permitimos atitudes que destroem relacionamentos e nos fazem sofrer. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

ALLAN, Dave. KINGDON, Matt. MURRIN, Kris. RUDKIN, Daz. E Se...? Como iniciar uma revolução criativa em seu trabalho. Tr. Vera Maria Marques Martins. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.

KIM, W. Cham. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUECKE, Richard. Criando equipes. Tr. Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MARINS, Luiz. Desmistificando a motivação no trabalho e na vida. São Paulo: Harbra, 2007.

GOLEMAN. Daniel. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tr. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. Trabalhando com a inteligência emocional. Tr. M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

ADLER, Ronald. TOWNE, Neil. Comunicação Interpessoal. 9ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Para contato com o autor:

Para contratação de cursos, palestras e treinamentos sobre o tema entrem em contato pelos telefones:

+55 35 3713-7499 / 8886-2679

ou por e-mail:

contrate@apalestra.com / www.apalestra.com
www.symonhill.com.br

Redes Sociais:

Youtube.com/MrSymonHill

Facebook.com/PalestranteSymonHill

Twitter: @meucoach